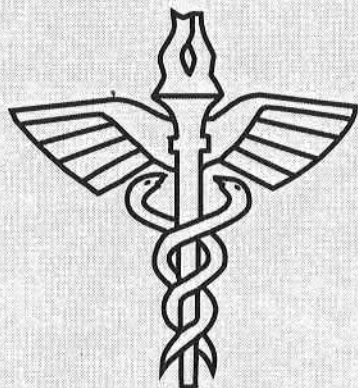


TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA

PUBLICATIONS OF THE TURKU SCHOOL
OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION



Ari Ahonen

**ORGANISAATIO,
JOHTAMINEN
JA EDISTYKSEN
PUHEKÄYTÄNNÖT**
*Liikkeenjohdollisen
tiedon kentät,
kerrostumat ja
kulttuurinen paikka*

Summary

*Organisation, management
and the discourses of progress.
Fields, strata and cultural locus
of management knowledge.*

Sarja /Series A-1:2001

Copyright © Ari Ahonen & Turun kauppakorkeakoulu

ISBN 951-564-038-5
ISSN 0357-4652
UDK 65.01
65.012.4
165
316.2



Kirjapaino Grafia Oy, Turku 2001

PROLOGI

*Nuorukainen pilataan varmimmin,
jos johdatetaan hänet kunnioittamaan
enemmän samoinajattelevia kuin toisinajattelevia.
- Friedrich Nietzsche*

Sikäli kuin tekijä luulee ymmärtäneensä oikein väitöskirjan kirjoittaminen kuuluu periaatteessa kategoriaan ”on meillä harraste terve verraton / tyytyväisiä herrat nyt on”. Silti väitöskirjojen esipuheiden vakioretoriikkaan kuuluvat vaihtelevin käsittein ja kielikuvin koristellut vuodatukset siitä, miten väitöskirjan kirjoittajan vapaa-ajan aktiviteetit, ihmissuhteet, naapurit, lemmikkieläimet ja maksa-arvot kärsivät tästä harrasteesta ja miten väitöskirjan kirjoittaja vasta kärsiikin joutuessaan kohtaamaan kaiken tämän kärsimyksen. Tämän tutkimuksen tekijä kuittaa tämän osuuden toteamalla, että jokainen joka tavoittelee *jotain, etsii* vastuksia ja vihdoin valitsee itselleen taakan, jonka juuri ja juuri jaksaa kantaa. Yhdenlaista kärsimysromantiikkaako tämäkin?

Mutta hyvä on, pienen painostuksen jälkeen tämänkin tutkimuksen tekijä on myöntänyt halunsa heittäytyä kerrassaan pateettiseksi ja nykyaikaisen psykokulttuurin glorifioiman *avoimuuden* hengessä *tunnustaa*. Tekijä haluaa tunnustaa tietävänsä, mitä on häpeä. Tekijä nimittäin häpeää sitä, että on kaksi asiaa, joita tekijä ei ymmärrä. Ensinnäkin, tekijä ei ymmärrä sitä, miksi joskus muinoin ylipäättään tuli kauppa-*korkeakouluun*. Toiseksi, tekijä ei enää ymmärrä sitä, miksi joskus sittemmin saattoi niin vilpittömästi innostua jostain, jota kutsutaan kriittiseksi liikkeenjohtotutkimukseksi tai kriittiseksi organisaatioteoriaksi. Tekijä haluaa selittää, selitellä.

Ilmeisesti tämän tutkimuksen tekijä, kuka tietää, kauppa-*korkeakouluun* tullessaan jollakin naiivilla tavalla ajatteli, että liikkeenjohto on jotain, joka on erityisen vaikeaa ja tärkeää – ehkäpä jopa ”tärkein funktio amerikkalaisessa [tai suomalaisessa] yhteiskunnassa”, kuten Peter F. Drucker niin lipevästi *Käytännön liikkeenjohto* -klassikkonsa alaotsikoi. Eikä tässä vielä kaikki: jo ammoin itse Sokrates joutui toteamaan Platonin *Valtiossa* sopivien johtajien ja soveltuvan hallintomallin valintaa mietittyään, että ”kautta Zeun, olemme ryhtymässä todella vaikeaan tehtävään.”

Älyllisistä saavutuksistaan tunnetun amerikkalaisen korkeakulttuurin ohjastama liikkeenjohtoteoriatoiminta onkin ilahduttavasti ottanut tämän haasteen vastaan kuitenkin vapauttaen samalla kauppa-*korkeakoululaitoksen* perinteistä yliopistokulttuuria tarpeettomasti rasittaneesta raskasmielisen kontemplaation kurimuksesta. Tuloksena on jotain josta jokainen voi olla aidosti ylpeä; tuloksena on ’managementese’, kokonaan uusi kieli, joka on demokratisoinut johtamisen ja organisoimisen ongelmista keskustelemisen eliitin etuoikeudesta kaiken kansan velvollisuudeksi. Vai voiko joku Teistä, arvoisat lukijat, väittää etteivät esimerkiksi High-Involvement Management, Total Quality Management, Business Process Redesign, Downsizing, Benchmarking, Empowerment, Co-evolution, SHRM, ABM, TBM, CIM, NLP, NKP tai CIA tuo mieleenne mitään herkkiä muistoja hetkistä, jolloin todella olette oivaltaneet, mitä Spinoza tarkoitti *Scientia Intuitivalla*?

Ja mikä parasta, managementese on epäselkokieli, jonka fraseologiaa kuka tahansa voi oppia muutaman päivän pikakurssilla sekä selailemalla silloin tällöin ennen yöpuulle menoa hieman Harvardin aikakauskirjaa kuten ex-toimitusjohtaja Kalle Isokallio käytännön kokemuksen tuomalla itsevarmuudella opastaa teoksessaan *Ura putkeen!* Tästä näkökulmasta onkin täysin ymmärrettävää, että eräällä espoolaisella

rantaniityllä pääkonttoriaan pitää eräs *Sagaksi* muuttunut yritys, jota johtaa eräs mies, jolla on kaksi akateemista loppututkintoa, joista kumpikaan *ei* ole kaupparkeakoulusta – ja tulokset ovat taloushistoriaa.

Kaikilla asioilla on kuitenkin puolensa. Tilanteessa, jossa traditionaalisen älymystön ylistämä sivistyksen suuri vapautuskertomus on vihdoinkin onnistuttu alistamaan suorituseriaa siten, että affirmatiivisuus marginalisoi kritiikin ja rajoja rikkovan hengen liikkeen vaarattomaksi alakulttuurin muodoksi, alkaa ainakin *akrasia*stä kärsivä väitöskirjan kirjoittaja valitettavan helposti muistella nostalgisella kaiholle aikoja, jolloin diskursiivisessa viisaudenetsinnässä oli vielä Eino Kailan sanoin “satua ja taikaa”, liikettä ja kapinaa. Toisin sanoen houkutus kuunnella jäljelle jääneiden kriittisen ajattelun auguuriin lupauksia *älyllisestä seikkailusta* saattaa kasvaa kerrassaan liian suureksi.

Tällä akateemisen tulosvastuun aikakaudella ongelmaksi muodostuu tietysti koota tällaisesta suuresta seikkailusta, intellektuaalisen itsetoteutuksen projektista, kirja jonka joku ehkä suostuisi hyväksymään väitöskirjaksi ja joku toinen vieläpä rahoittamaan. Tämän tutkimuksen tekijä haluaakin vilpittömästi kiittää koko joukkoa ihmisiä ja instituutioita siitä, että tämän oblomovilaisen matkan – jonka pahamaineisella filosofisella erakkometodilla laadittu lopputulos näyttäytynee pikemminkin opinnäytteenä, oppineisuuden osoituksena kuin perinteisessä mielessä ymmärrettynä tutkimuksena – tekemisen ylipäätään on tullut mahdolliseksi. Siis: Kiitos Raimo! Kiitos Iiris ja Tuomo! Kiitos myös Claes! Kiitos Tapio, Turun kaupparkeakoulu ja Turun kaupparkeakouluseura! Kiitos koko JO:n henkilökunta! Kiitos kotiväki! Kiitos Jaana! Kiitos Liikesivistysrahasto, Wihurin säätiö ja Anja ja Erkki Toivasen rahasto! Tekijä todella toivoo pääsevänsä esittämään mahdollisimman monille mainituista tässä tiiviisti esitetyt kiitokset vuolassanaisemmin parempien pöytien ääressä.

Tekijä on antanut kertoa itselleen toivovansa teoksen vielä jonain päivänä löytävän *neljännenkin* lukijansa – siitäkin huolimatta, että se vaikuttaa auttamattomasti anakronismilta tilanteessa, jossa uusilta vaikuttavien ja suuriin myyntitulokuihin yltyvien tuotteiden valmistamisen hellittämätön paine määrää yhä olennaisemmalla tavalla myös kaikkien kulttuuristen suoritteiden funktioita ja asemaa ja jossa tulevaisuus näyttäisi olevan ”ajatusten vapaakauppaa” vaativien funkybusinessmiesten. Tekijä kuitenkin epäilee, että tätä päivää saa mahdollisesti odottaa aina siihen saakka, kunnes *kaikki* akateemiset ajattelijat ovat lopultakin ruotsalaisten professoreiden Nordströmin ja Ridderstrählen tavoin oppineet ajamaan päänsä kaljuksi, pukeutumaan kokomustiin ja hankkimaan muodikkaat merkkikehykset menestyäkseen johtajistolle suunnattujen seminaritilaisuuksien show-bisneksessä.

Yhtä kaikki, näinkin filantrooppisten aatosten pariin kerrankin päästyään tekijä haluaa vielä lopuksi aivan erityisen lämpimästi kiittää erästä ihmisryhmää, joka ei ehkä pääse saapumaan parempien pöytien ääreen. Tähän ryhmään kuuluvat ne ystävällismieliset kanssaihmiset, jotka ovat kaikin oheisviestinnänkin keinoin kertoneet ”toivottoomaan kognitiiviseen pimeyteen” eksyneelle tekijälle siitä, että on olemassa organisaatiotutkimuksen valaistu valtatie, joka turvallisesti perille vie, ja edelleen siitä, että tarpeeton teoreettinen oppineisuus *alentaa* työmarkkina-arvoa Käytännön Liike-elämässä, jonka palveluksessa kunnon kiipijän kuuluu aina kulkea tummassa puvussa ja ikuisen alaikäisyyden jalkarautoissa. Tekijä haluaa kiittää kohteliaasti ja toivottaa onnea ja menestystä valitsemallanne tiellä, koska saattaa *tarvita* teitä toistekin. Lieneekö yhdenlainen motivaatiomalli tämäkin –

Eräänä tympeänä talvipäivänä, ikiomalla Olympos-vuorella

Tekijä ja/tai hänen *alter egonsa*, vaikea sanoa ;-)

SISÄLLYSLUETTELO

PROLOGI.....	3
1. TEKSTIÄ ENNEN TEKSTIÄ: TUTKIMUKSEN ONGELMAN JA LÄHESTYMISTAVAN HAHMOTTELUA JA TARKENTAMISTA.....	9
1.1. Johdanto.....	9
1.2. Teorian kulttuurinen paikka?.....	15
Tutkimusongelman ja lähestymistavan hahmottelua.....	15
1.3. Organisaatio, johtaminen ja diskursiivinen heteroglossia:.....	31
Tutkimusongelman täsmentämistä.....	31
1.4. Foucault, tiedon arkeologia ja genealogia:.....	46
Tutkimuksen lähestymistavan täsmentämistä.....	46
2. TEKSTIÄ TEKSTIN SISÄÄN: LIIKKEENJOHDOLLISEN TIEDON KENTÄT JA KERROSTUMAT.....	67
2.1. Rationalistinen kenttä ja sen kerrostumat.....	67
2.1.1. Johdanto: taloustieteelliset juuret.....	67
2.1.2. Taylorismi ja ”tehokkuushulluus”.....	73
2.1.3. Systeemirationalismi ja rakenteellinen kontingenssiteoria.....	78
2.1.4. Strategisen suunnittelun nousu ja tuho.....	86
2.1.5. Re-engineering ja Resouce-Based View.....	96
2.2. Humanistinen kenttä ja sen kerrostumat.....	104
2.2.1. Johdanto: evoluutiovaiheet.....	104
2.2.2. Ihmissuhteiden koulukunta: klassikot ja neoklassikot.....	106
2.2.3. Työelämän laatu ja radikalismien kausi.....	116
2.2.4. HRM ja SHRM.....	124
2.3. Radikalismien kenttä ja sen kerrostumat.....	137
2.3.1. Marxismi ja radikalismi ennen toista maailmansotaa.....	139
2.3.2. Radikalismi sodan jälkeen: humanismi vs. strukturalismi.....	144
2.3.3. Radikalismien ideaali: subjektivismi ja anti-organisaatio.....	150
2.3.4. Radikalismien käytäntö: ideologikritiikki.....	155
2.4. Relativismien kenttä ja sen kerrostumat.....	167
2.4.1. Johdanto: modernin murros ja kulttuurinen kyynisyys.....	167
2.4.2. Akateeminen postmodernismi ja sen nousu.....	172
2.4.2.1. Konstruktivistinen organisaatiokäsitys ja disiplinäärinen valta.....	172
2.4.2.2. Dekonstruktionismi ja perspektivismi vastavallan strategiana.....	184
2.4.3. Perspektivismistä pop-management-kulttuuriin.....	192

3.	TEKSTIÄ TEKSTIÄ VASTAAN: LIIKKEENJOHDOLLISEN TIEDON KENTTIEN UMPIKUJAT	205
3.1.	Rationalismin umpikuja.....	205
3.1.1.	Byrokrania ja sen rajat.....	206
3.1.2.	Opportunismien ongelma	211
3.1.3.	Luottamus, arvot ja kapitalistinen itserajoitus.....	219
3.2.	Humanismin umpikuja.....	224
3.2.1.	Partisipaation idean ikuinen paluu	224
3.2.2.	Kollektiivinen kommunikaatoratkaisun rajat	227
3.2.3.	Kontrollin tarve ja dynaamisuus.....	232
3.3.	Radikalismien umpikuja.....	239
3.3.1.	Oligarkian rautainen laki	239
3.3.2.	Hierarkian häviämättömyyden selitykset	243
3.3.3.	Ideologiakritiikin itseensäviittaavuus.....	249
3.4.	Relativismin umpikuja.....	254
3.4.1.	Relativismi reaktiona muiden kenttien umpikuihin	254
3.4.2.	Vahva versio ja järjencritiikin aporia	258
3.4.3.	Heikko versio ja <i>laissez faire</i>	266
3.5.	Diskursiivinen kehäliike perusarvokolmiossa	274
3.5.1.	Taloudellisen hyvinvoinnin ideaali ja sen hinta	276
3.5.2.	Tasa-arvon ideaali ekonomismin vastapainona.....	278
3.5.3.	Vapaus tasa-arvon tavoitteen vastapainona ja	282
	taloudellisen toimeliaisuuden edellytyksenä.....	282
4.	TEKSTIÄ TEKSTIN JÄLKEEN: LIIKKEENJOHDOLLISEN TIEDON KULTTUURINEN PAIKKA	295
4.1.	Johtamis- ja organisaatiodiskurssi terapeutisena	295
	autokommunikaationa ja subjektin tuottajana	295
4.2.	Refleksiivisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin mahdollisuus?.....	316
4.3.	Summatiivinen diskussio	336
4.4.	Abstrakti	356
5.	SUMMARY	359
	LÄHDELUETTELO	371
	LIITE 1: RANSKALAINEN EPISTEMOLOGIA, FOUCAULT JA NÄIDEN KRITIIKKI	417
	EPILOGI.....	435



Systemaatikko on filosofi, joka ei tahdo myöntää hengelleen, että se laajenee kyltymättä ympäriinsä kuin leveydessään mahtava puu joka – ei saa rauhaa, ennen kuin on vuollut itsestään jotakin elotonta, puisevaa, neliskulmaista kuivuutta, "systeemin" –

- Friedrich Nietzsche

1. TEKSTIÄ ENNEN TEKSTIÄ: TUTKIMUKSEN ONGELMAN JA LÄHESTYMISTAVAN HAHMOTTELUA JA TARKENTAMISTA

1.1. Johdanto

Tämä tutkimus edustaa omalla omituisella tavallaan *käänteistä* mallivastausta Dale Carnegieta (1936; 1994) kiinnostaneeseen kysymykseen, ”miten saan ystäviä, menestystä ja vaikutusvaltaa”. Näin on siksi, että tämä tutkimus on luonteeltaan eräänlaista historiantutkimusta, teorianhistorian tarkastelua. Tämä tutkimus edustaa kuitenkin ainakin liiketaloustieteiden piirissä varsin huonosti tunnettua tapaa tehdä historiantutkimusta. Siltä osin kuin tutkimus edustaa tunnettua tapaa tehdä historiantutkimusta, se epäilemättä edustaa monien mielestä kyseenalaista tapaa tehdä historiantutkimusta: se edustaa Michel Foucault’n – tuon edesmenneen Collège de France’n ajatusjärjestelmien historian professorin – ja laajemminkin ”ranskalaisen epistemologian” ja ehkä vieläkin yleisemmin *Annales*-koulukunnan tapaa lähestyä historiaa. Tässä lähestymistavassa olennaista eivät ole historian ”voittajien” *ex post* sepittämät suuret kertomukset, vaan kaikki ne ristiriidat ja taistelut, agonit ja inkonsistenssit, jatkuva liike ja virtaaminen, jotka peittyvät tämän tietyn tieteenalan perusoppikirjoihin kodifioitun koherentin kertomuksen alle (vrt. Kusch, 1993; Kuhn, 1960; 1994; Barley – Kunda, 1992).¹

Tarkasteltaessa organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän noin satavuotista historiaa olo on vähintäänkin epämukava tai toisinaan suorastaan tuskastunut. Vain hieman kärjistäen tämän tuskastuneisuuden alla oleva intuitio on se, että koko ala näyttäisi olevan älyllisesti ”lentohekalle rakennettu” (Legge, 1995, 288; vrt. Micklethwait – Wooldridge, 1997; Popper, 1963). Yhtäältä akateeminen keskustelu vaikuttaisi säännöllisesti väistävän, sivuuttavan tai ohittavan joitakin relevantteja kysymyksiä (Aktouf, 1992; Sievers, 1994) tai puuroutuvan erilaisiin puhtaasti käsitteellisiin koulukuntakiistoihin (Pfeffer, 1993) tai keskittyvän tieteen sisäisten

¹ ”Genealogia ei pyri palaamaan ajassa taaksepäin suuren jatkuvuuden osoittamiseksi unohtuksen hajaannuksen tuolla puolen; sen tehtävä ei ole osoittaa, että menneisyys on yhä läsnä täällä, elinvoimaisena nykyisyydessä sitä salaa elävöittäen, sen jälkeen kun on pakottanut jo alussa hahmoteltuun muotoon siihen sopimattomat harhapolut. Genealogiassa ... on kirjattavat ylös sattumat, pienet poikkeamat – tai päinvastoin täydelliset ympärikäännökset, erehdykset virhearvioinnit, väärät laskelmat, jotka ovat panneet alulle sen, mitä on olemassa ja millä on arvoa meille; on huomattava, että tietämisemme ja olemisemme alkujuuressa ei ole totuuden tai olemisen sija vaan sattuman ulkoisuus” (Foucault, 1998b, 74).

diskursiivisten rakenteiden itsetarkoitukselliseen uusintamiseen (vrt. Kasvio, 1994b, 32). Toisaalta populaareja oppeja tulee ja menee yhä kiihtyvällä tahdilla ja yhä mielikuvituksellisempien markkinointikeinojen saattelmina (Freeman, 1985; Abrahamson, 1991; Kieser, 1997). Erityisesti populaarien oppien vulgaari jargon, ”managementese” (Micklethwaith – Wooldridge, 1997) on vahvasti luomassa monen ihmisen mielessä välkkyvää vaikutelmaa siitä, että koko alan keskustelu on lähinnä tyyllillisten alluusoiden sattumanvaraista leikkiä diskursiivisen mielettömyyden kentässä. Tällainen nihilatio on tietysti siinä mielessä kohtuuton, että alalla luonnollisesti julkaistaan jonkin verran myös vakavasti otettavaa kirjallisuutta (ks. esim. Schein, 1985; Legge, 1995; Pfeffer, 1997; Heller, et al, 1998): *”Dig into virtually any area of management theory and you will find, eventually, a coherent position of sorts. The problem is that in order to extract that nugget you have to dig through an enormous amount of waffle”* (Micklethwaith – Wooldridge, 1997, 22).

Ongelma vaikuttaisi kuitenkin olevan jollakin tavoin syvemmällä kuin vain managementesen ja vakavasti otettavan kirjallisuuden volyymin välisessä epäsuhdassa (vrt. Gustafsson, 1994). Kaiken kaikkiaan johtamisen ja organisoimisen ongelman ympärille rakentunutta diskursiivisen toiminnan kenttää näyttäisi olevan ikään kuin ”peukaloitu” tavalla, joka rajoittaa mahdollisuuksia sanoa maailmasta mitään merkityksellistä; kukaan ei voi sanoa kenestäkään tai mistään mitään yleisluontoista (vrt. Donaldson, 1996). Yhtäältä silloin kun joku ei-tieteilijä yrittää sanoa jostakin jotakin, sen voi periaatteessa kumota kuka tahansa milloin tahansa sillä perusteella, ettei se ole ”tieteellistä”, vaan pelkkää ”gurujen” tai ”konsulttien” myyntipuhetta, mainittua managementeseä (Clark – Salaman, 1996; 1998). Toisaalta silloin kun tieteilijä yrittää sanoa jostakin jotakin ”tieteellistä”, alkaa kiihkeä kiistely käsitteellisistä erimielisyyksistä tai teoreettis-filosofisista oletuksista, joita mikään määrä tieteelliseksi oletettua tietoa ei voi lopullisesti ratkaista (vrt. Rao – Pasmore, 1989). Kaikilla eri oletuksilla, käsitteillä ja teeseillä on taipumus jäädä irrallisiksi, hajanaisiksi ja järjestäytymättömiksi, minkä vuoksi ne usein lopulta katoavat tai unohtuvat. Tietyissä mielessä jokainen sukupolvi aloittaakin organisaatioiden tehokkaaseen johtamiseen liittyvän kiistelyn aina alusta uudelleen – ”uusilla” käsitteillä tosin (Eccles – Nohria, 1992).

Tätä on ollut ja on kaikkialla ja koko ajan. Toisten johtamis- ja organisaatiotutkijoiden mukaan alan ydin on organisaatio (Abrahamsson, 1985; 1986), toisten mukaan se on organisaatiossa toimiva ihminen (Peters – Waterman, 1982; Peters – Austin, 1989; Beer, et al, 1984); toiset näkevät vain rakenteita (Donaldson, 1996), toiset vain yksilöiden valintoja (Child, 1973a; Eisenhardt, 1989); toiset korostavat organisaation tehokkuutta (Williamson, 1986; 1990; 1997), toiset organisaatioissa toimivien yksilöiden psyykkistä hyvinvointia (Aktouf, 1992); toisten mukaan organisaatiot ovat reaalisia (Marsden, 1993) ja toisten mukaan sosiaalisia konstruktioita (Gray, et al, 1985; Cooper – Fox, 1990); toiset korostavat organisaation arvoja, historiaa, sankareita, suurhahmoja

ja kulttuuria (Deal – Kennedy, 1983; Schein, 1985), toiset taas tulevaisuuden tavoitteita, tuloksia ja visioita (Bennis, 1989; Bennis – Nanus, 1986; Santalainen, 1982). Yksimielisyyttä ei ole mistään. On vain erimielisyyttä: “*monet johtamisteorioiden luojat näytävät päätyvän täysin vastakkaisiin asetelmiin*” (Kets de Vries, 1991a, 19).

Siksi on periaatteessa järkevää lukea alan kirjallisuutta yhä vähemmän ja *ajatella* sen kohteena olevia ilmiöitä ja ongelmia yhä enemmän ja yhä syvällisemmin. Tämä taas tarkoittaa samalla sitä, että asian ymmärtämiseksi vaikutti ilmeisen tarpeelliselta tarkastella sitä sellaiselta teoreettiselta tasanteelta, jolla ei ole välitöntä kosketuspintaa organisaatioiden tehokasta johtamista koskeviin arkipäivän ongelmiin. Tämä päätelmä johtaa tietysti ihmistieteen valaistulta valtatieltä ja akateemisen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen turvalliselta takapihalta eurooppalaisen intellektuellin vaarallisille sivu-poluille, keskelle nykyaikaista yhteiskuntatieteiden filosofiaan ja tieteesosiologiaan liittyvää keskustelua teorian kulttuurisesta asemasta ja paikasta sekä näiden muuttuneista ehdoista. *Alustavasti voidaankin sanoa, että tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän kulttuurista paikkaa ja luonnetta.*

Siten tutkimuksen kohteena on viime kädessä organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän *prosessi* – prosessi, jolla ei aina ole ollut eikä välttämättä tarvitse olla erityisen ”johtamis- ja organisaatioteorian” mielessä materialisoitunutta eksistenssiä. Kyse on toisin sanoen *ajatuksista* ja ajatusjärjestelmistä, niiden muodoista ja liikkeestä historian virrassa. Koska tällaisen dynaamisen ja osin myös materiaalista eksistenssiä vailla olevan prosessin vangitsemisen staattiselle teorian kielelle on autenttisesti mielessä mahdotonta, joudutaan tätä prosessia hahmottelemaan välillisesti tarkastelemalla sitä, miten tämä prosessi artikuloi- tuu erityisenä johtamis- ja organisaatiodiskurssina, joka taas manifestoituu – ja osin myös reifikoituu Bergerin ja Luckmannin (1979) tarkoittamassa mielessä – ”liikkeenjohdolliseksi tiedoksi”.

Sekä johtamis- ja organisaatiodiskurssia että sen tuottamaa ”liikkeenjohdollista tietoa” tarkastellaan kulttuurisina konstruktioina. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuk- sen kohteena on laajemmin ja väljemmin ymmärretty sosiaalista todellisuutta ohjaava johtamis- ja organisaatiodiskurssi ja sen tuottama ”liikkeenjohdollinen tieto” eikä yksiselitteisesti vain *akateeminen johtamis- ja organisaatiotutkimus*; akateeminen joh- tamis- ja organisaatiotutkimus on kuitenkin oletetusti se ydin, jonka ympärille laa- jempi kulttuurinen johtamis- ja organisaatiodiskurssi ja sen tuottama ”liikkeenjohdol- linen tieto” rakentuvat. ”Liikkeenjohdollista tietoa” ei siten tarkastella yksittäisten ideoiden vaelluksena historiassa irrallaan laajemmasta kulttuurisesta kokonaisyhtey- destä, vaan ideoiden *sarjojen* muodostamina *kenttinä ja kerrostumina*, jotka ovat aina näennäisestä staattisuudestaan huolimatta tietynlaisen diskursiivisen viisaudenetsin- nän *väliaikaisia* tuloksia (vrt. Kusch, 1993).

Aihe on siis filosofinen. Aihe on laaja, tavallaan *liian* laaja: mitä enemmän ymmärtää, sitä paremmin ymmärtää, että sitä enemmän on ymmärrettävää. Luettavia kirjoja on periaatteessa satoja, tuhansia tai satojatuhansia. Seurattavia johtolankoja on vielä enemmän – *liikaa* kaiken sen kokoamiseksi yhden ihmiselämän aikana. Tämä ongelma on kuitenkin kaiken *kulttuurin* tutkimuksen yhteydestä vanhastaan perintu: “*Luovuttaessani kirjani julkisuuteen mielessäni karehtii pelko, että monet saatavat pitää sitä – kaikesta siihen käytetystä työstä huolimatta – aivan riittämättömälle todistus pohjalle kyhättynä improvisaationa. Mutta kertakaikkiaan on niin, että kirjailijan, joka tahtoo käsitellä kulttuuriongelmia, täytyy toisinaan uskaltautua sellaisillekin aloille, joita hän ei hallitse tarpeeksi. Oli näet mahdotonta ajatellakaan, että ehtisin täyttää kaikki tietojeni aukot. Edessäni oli kysymys: kirjoittaa nyt tai olla kokonaan kirjoittamatta. Kirjoittaa jostakin, mikä oli sydämelläni. Siksi kirjoitin*”, puolustautui jo Huizinga (1984, 6; 1938) *Homo Ludens* -klassikkonsa esipuheessa.

Tätä ongelmaa ei ainakaan helpota alan ominaisuuteeseen liittyvä seikka, että ympärillä tuntuu olevan täydellinen intellektuaalinen kaaos, diskursiivinen sekalaisuuden kenttä. Epäilemättä taloudelliset ja organisatoriset ilmiöt ovat usein monimutkaisia, ja periaatteessa taloudessa kaikki vaikuttaa kaikkeen, ja vielä monet vaikutukset ovat samanaikaisia mutta eri suuntaisia (vrt. Perrow, 1972; Hatch, 1997). Silti on epäiltävissä, että ainakin *osin* tämän monimutkaisuuden alkujuuret paikallistuvat pikemminkin reflektoitavaan subjettiin kuin ulkoiseen todellisuuteen.² Yhtä kaikki, jotta tästä ehkä osin näennäisestäkin sekasorrosta olisi mahdollista saada jonkinlaista selvyyttä, rajoitutaan niin perinteisessä taloustieteessä kuin positivistisessä johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa tyypillisesti yhden muutoksen vaikutusten tutkimiseen kerrallaan. Käytännössä tämä tapahtuu soveltamalla *ceteris paribus* -ehtoja eli olettamalla, ettei muissa asiaan vaikuttavissa tekijöissä tapahdu muutoksia (ks. Pekkarinen – Sutela, 1986; Donaldson, 1996).

Tutkimusteknisesti, tutkimusekonomisesti ja prosessuaalisesti tämä kuulostaa tietysti järkevältä. Kuten edellä on annettu ymmärtää – ja kuten myöhemmin yritetään täsmentää – *tuloksien näkökulmasta* ei tämä lähestymistapa ole mitenkään erityisen vakuuttava. Esimerkiksi yritysten tuloksellisuutta ja kannattavuutta on kuvatulla tavalla yritetty selittää niin kansantaloustieteessä (ks. Schmalensee – Willig, 1989; Tirole, 1989; Scherer – Ross, 1990) kuin liiketaloustieteessä (ks. Lentz, 1981; March – Sutton, 1997) tuhansissa eri tutkimuksissa ja kymmenillä eri muuttujilla – pääsemättä kovinkaan suureen yksimielisyyteen aiheesta. Toisin sanoen tällaisen partiaalitarastelun tuloksena on lopulta usein juuri se *umpikuja*, joka on tämän tutkimuksen *kohteena*. Siksi vaikuttaa ilmeiseltä, että ongelmaa täytyy lähestyä jollakin muulla tavoin – kokonaisvaltaisen systeemitarkastelun perspektiivistä, jolloin abstraktiotason taas on

² “However, Gouldner’s (1976, p. 49) insight, that rationality is the capacity to make problematic that which had hitherto been treated as given, highlights the nature of rationality as rooted in the subject, rather than in objective world” (Jackson – Carter, 1995, 202-203).

valtaisen systeemitarkastelun perspektiivistä, jolloin abstraktiotason taas on välttämättä oltava varsin korkea (vrt. Williamson, 1997, 1-2).

Tämä abstrahointi kuitenkin edellyttää sitä, että intellektuaalisesta kaaoksesta ja diskursiivisen sekalaisuuden kentästä on ensin yritettävä saada *edes jotain* selkoa. Tämän tiellä taas on se, että sellaisessa tutkimuksessa, jossa pyritään *ymmärtämään* jonkin ilmiön kulttuurista paikkaa ja luonnetta, ”hermeneuttinen kehä” pyrkii laajenemaan ja laajenemaan siten, että refleksiiviset prosessit on kerta kaikkiaan vain katkaistava (Foucault, 1998b; Kusch, 1986) ja että lopulta on pakko turvautua Nietzschen introdusoimaan metodiin ja ”tehdä filosofiaa vasaralla” kuten Saarinen (1985, 360) tätä on luonnehtinut, jotta ajatukset saisivat edes jonkinlaisen järjestyksen.

Aivan oma ongelmansa ongelma on koota kaikesta tästä uskottava kirja, vieläpä väitöskirja. Syitä tähän on kaksi keskeistä. Näistä ensimmäinen on se, että kirjoitettaessa Foucault’n, *Annales*-koulukunnan ja yleensä ranskalaisen epistemologian hengessä eräänlaista ”vastahistoriaa” esittävät tulkinnat saattavat paikoin olla niin erilaisia kuin tavanomaisissa alan oppikirjoissa, etteivät lukijat niitä helposti usko, koska lainattaessa ajatuksia vihamieliseksi tulkittua kulttuurista tai ajatteluperinteestä, nämä ajatukset helposti torjutaan jo pelkästään alkuperänsä tai erilaisen kielikodifikaationsa vuoksi. Vastassa on toisin sanoen aina akateemisiin heimokulttuurirajoihin liittyvä näkymätön ennakkoluulojen muuri, kulttuuristen itseäänselvyyksien muuri (vrt. Pirsig, 1991; Gustafsson, 1994). Tämä muurin sisäpuolella olevat taas eivät hevin suostu kuuntelemaan muurin ulkopuolella olevia – eivät siksi, etteivätkö he edes periaatteessa voisi puhua järkeä, vaan siksi että he *ovat* ulkopuolella ja voivat erilaisilla ajatuksillaan ja kiu-sallisilla kysymyksillään uhata muurin sisäpuolella olevien kulttuurin integriteettiä, normaalitieteellisen tutkimuksen arkipäivän rauhaa (Kuhn, 1960; 1994) ja siksi heidät on turvallisinta jo lähtökohtaisesti määritellä ”toivottoman kognitiivisen pimeyden tien kulkijoiksi” (vrt. Berger – Luckmann, 1994, 132).³

Toinen ja ilmeisesti vähintään yhtä tärkeä syy on se edellä laajemmin kuvailtu seikka, että kiinnittäessään huomiota *agonin* elementtiin, siis ristiriitaisten käsitysten väliseen *taisteluun* teorianhistoriallista evoluutiota keskeisimmin karakterisoivana piirteenä, huomio kiinnittyy samalla *tapahtumiseen*. Toisin sanoen kyse on yrityksestä jäsentää lähtökohtaisesti dynaamista ilmiötä staattiselle teorian kielelle, mitä kautta kehä kiertyy takaisin edellä mainittuun seikkaan. Kuitenkin toisen maailmansodan jälkeisen yhteiskuntatieteenfilosofisen keskustelun valossa näyttää yhä ilmeisemmältä, ettei ihminen sosiaalisesti toimivana ja rajallisen rationaalisuuden kahlitsemana olentona sovellu erityisen hyvin objektiivisen tutkimuksen kohteeksi. Tieteellisen tutkimuksen koh-

³ Pienetkin vihjaukset filosofiseen keskusteluun saavat yleensä vastustajia ainakin kahdelta taholta. Yhtäältä ankaran empirismin ja nykyaikaisen positivismin tai tieteellisen realismin eri varianttien kannattajat pitävät filosofista keskustelua tarpeettomana toteen näyttämättömien teesien kokoelmana, joka ei vie yhteiskuntaa tai tiedettä lainkaan eteen päin (ks. Donaldson, 1996). Toisaalta ovat ne, joiden mukaan todellisuuden perusluonne on jollain mystisellä tavalla kielen ulkopuolella (ks. Vainio, 1997).

teiden kuuluu pysyä paikallaan; niiden kuuluu ainakin tietyissä rajoissa noudattaa syyn ja seurauksen *lakia*. Ihminen taas ei täytä tätä ehtoa tai täyttää sen parhaimmillaankin huonosti (Albert, 1976; Schriren, 1976; Lagerspetz, 1990). Näistä lähtökohdista kirjoitettava ajautuu kuitenkin teoreettisesti varsin kaltevalle pinnalle ja uhkaa suistua ”totalisoivan järjencritiikin aporiaan” (ks. Habermas, 1985; Kelly, 1994a; 1994b), minkä välttämiseksi on ilmeisen tarpeellista turvautua edellä mainitulla ja osin aina väkivaltaisella tavalla joihinkin käsitteellisiin jäsennyksiin. Yksi tällainen käsitteellinen jäsennyys, jonka tarkoituksena on tehdä tutkimuksesta ja sen argumentaatiosta edes jollakin tavoin seurattava, liittyy sen rakenteeseen.

Myöhemmin täsmennettävällä tavalla tämä tutkimus *ei* ole filosofiaa, mutta se *on* filosofinen, tai ehkä tarkemmin sanoen kulttuurifilosofinen, puheenvuoro tietystä erityistieteellisestä ongelmasta (vrt. Wuthnow, 1986). Tutkimuksen etenemisen ideaa on kuitenkin vaikea kuvata anglosaksisen filosofian käsittein eksplikoinnin, problematisoinnin ja argumentoinnin vaiheista koostuvana loogisena päättelynä (vrt. Näsi, 1980; Niiniluoto, 1980), sillä anglosaksisen filosofian ”henkítieteiden” vastaisuus yhdistyneenä arki ajattelua osin liiaksikin kunnioittavaan ”käsitteelliseen tuttavallisuuteen” on uusien tulkintojen ja näkökulmien luomisen kannalta lähinnä estävää (Marcuse, 1969, 183-184; Feyerabend, 1975). Sen sijaan tämän tutkimuksen *etenemistä* voitaneen paremmin kuvata Scholesin (1985) erottelulla lukemisen, tulkinnan ja kritiikin välillä, koska kulttuurianalyysissa on aina tavalla tai toisella kysymys reagoimisesta maailman teksteihin tai tekstin maailmaan tuottamalla uusilla teksteillä (Czarniawska-Joerges, 1995, 20).

Scholesin (1985) erottelua hieman muokaten voidaan sanoa, että lukeminen on tavallaan tekstiä ennen tekstiä, tulkinta on tekstin tuottamista tekstin sisään ja kritiikki tekstin tuottamista tekstiä vastaan, ja näihin tässä tutkimuksessa lisätty diskussio on tekstin tuottamista tekstin jälkeen. Lukeminen tarkoittaa periaatteessa sitä, että lukija pystyy kirjoittamaan tekstistä yhteenvedon omin sanoin, mutta siten että hän kuitenkin työskentelee tekstin ehdoilla ja tekstin maailman sisällä. Tulkinnassa taas lukija pyrkii tuottamaan oman tulkintansa tekstistä arvioimalla sen lähtökohtaoletuksia, syntyhistoriaa, sisäistä johdonmukaisuutta tai suhdetta muihin teksteihin sekä ulkopuoliseen todellisuuteen. Asettamalla oman tulkintansa tekstiä vastaan lukija siirtyy tulkinnasta kritiikkiin, jossa hän pyrkii *arvioimaan* tekstin kohteen kuvauksen perusteltavuutta sekä suhdetta julkilausuttuihin ja julkilausumattomiin tavoitteisiin. Diskussiossa pohditaan lopulta tyypilliseen tapaan esitettyä tulkintaa ja sen perusteita ja seurauksia. Prosessin etenemisen myötä tekstuaaliset valtasuhteet muuttuvat: lukeminen on vielä alisteista tekstille, tulkinta jakaa vallan tekstin kanssa ja kritiikissä käytetään valtaa tekstiä vastaan, kun taas diskussiossa valtasuhde on jälleen symmetrisempi (Scholes, 1985, 18-38).

1.2. Teorian kulttuurinen paikka? Tutkimusongelman ja lähestymistavan hahmottelua

"Älyltään etevien miesten suhde oman ajan yhteiskuntaan on ollut eri aikoina hyvin erilainen. Joinakin onnellisina kausina he ovat olleet suurin piirtein katsoen sopusoinnussa ympäristönsä kanssa – ovat epäilemättä ehdottaneet uudistuksia, jotka ovat heistä näyttäneet välttämättömiltä, mutta ovat samalla jokseenkin varmasti luottaneet siihen, että heidän ehdotuksensa hyväksytään, eivätkä ole moittineet maailmaa, johon ovat osuneet, siinäkään tapauksessa, että se on jäänyt ennalleen. Toisina aikoina he ovat olleet kumouksellisia, ovat pitäneet perinpohjaisia muutoksia tarpeellisina, mutta ovat samalla edellyttäneet, että nämä muutokset toteutuisivat läheisessä tulevaisuudessa, osalta heidän niitä puolustavien toimenpiteidensä ansiosta. Taas toisina aikoina he ovat suhtautuneet maailmaan epätoivoisesti, ja heissä on elänyt tunne, että vaikka he itse tiesivät mitä tarvittiin, ei ollut toivoakaan sen toteuttamisesta. Tämä mieliala painuu helposti syvemmäksi epätoivoksi, joka pitää elämää maan päällä olennaisesti pahana ja toivoo hyvää ainoastaan tulevasta elämästä tai jostakin mystisestä kirkastumisesta ... Joinakin kausina ovat samaan aikaan elävät eri ihmiset omaksuneet kaikki nämä asenteet ... Useimpina kausina on kuitenkin suurten kirjailijain keskuudessa ollut vallitsevana tietty sävy" (Russell, 1992, 274-275).

Russelin tarkoittamassa mielessä nykyaikaisessa yhteiskunnallisessa ja yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa on ollut "vallitsevana tietty sävy". Tätä sävyä on vaikea yksiselitteisesti eksplikoida. Alustavasti voitaneen sanoa, että tämä nykyisin "vallitseva sävy" on pessimistinen ja skeptinen (vrt. Niiniluoto, 1994; von Wright, 1996; Bauman, 1996). Voitaneen myös sanoa, että vallitseva sävy on "ranskalainen", sillä jopa suomalaiset sosiologit puhuvat suhteellisen avoimesti "ranskalaisesta käänteestä" sosiologiassa (ks. Rahkonen, 1995, 20). Tämä "ranskalainen käänne" taas kytkeytyy keskusteluun postmodernismista. Tätä muodikasta käsitettä on jo varsin pitkään viljelty innokkaasti niin filosofian ja yhteiskuntatieteiden kuin kirjallisuuden tutkimuksen, estetiikan, arkkitehtuurin ja yleensä taideteorioiden parissa. Käsite 'postmoderni' on sovelnut yhtä hyvin uusimpien filosofisten virtausten iskulauseeksi kuin jäsentämään nuorten taiteilijoiden teoksia tai tarjoamaan tuoretta teoreettista iskuvoimaa feministiselle diskurssille (ks. Kumar, 1995; Lyon, 1994; Connor, 1989). Tällaisen moninaisuuden pohjalta on helppo ymmärtää ne vaikeudet, joihin väistämättä törmätään yritettäessä lyhyesti ja yksinkertaisesti määritellä postmodernia tai postmodernismia (Alasuutari, 1990).

Jostain on kuitenkin lähdeävä liikkeelle. Yhden kiteytetyimmistä ja uskottavimmista postmodernin tai modernin murroksen luonnehdinnoista tarjoaa, yllättävää kyllä, filosofi jota ei millään tavoin ole totuttu pitämään "postmodernistina" ja joka itse käyttää käsitettä yhdessä viimeimmistä teoksistaan vain yhden kerran ja silloinkin lähinnä ilmoittaakseen omat vaikeutensa ymmärtää kaikkea sitä, mitä toisinaan kovin euforisin äänenpainoin kutsutaan postmoderniksi. Tämä filosofi on Georg Henrik von Wright, jonka teoksessa *Ihminen kulttuurin murroksessa* (1996) esittämän tulkinnan mukaan nykyaikaisessa kulttuuri-ilmapiirissä mainittua "vallitsevaa sävyä" ja sen taustoja voidaan lähestyä seuraavasti.

Von Wrightin (1996) tulkinnan mukaan varsin yleisesti hyväksytty käsitys on, että länsimaiselle kulttuurille omintakeinen piirre on ollut dynaamisuus, muuttuvuus ja että länsimaisen kulttuurin historiaa voidaan tarkastella "murrosten" sarjana, jossa pitkäaikaiset suhteellisen vakaat kaudet ovat olleet harvinaisia. Tästä huolimatta näyttäisi olevan oikeutettua väittää, että tämän vuosisadan loppupuolella muutoksen, murroksen ja kriisin tunnelmat ovat olleet erityisen syviä: yhä useammat ihmiset tuntevat elävänsä eräällä tavalla "viimeisiä aikoja" (vrt. Jameson, 1986; 1990; Fukuyama, 1992). Kyse ei kuitenkaan ole totaalisisista maailmanlopun tunnelmista vaan intuitiivisesta vaistosta, joka varoittaa tietynlaisen, pitkään jatkuneen ja itsestään selvänä pidetyn kehitysuran olevan lähestymässä loppuaan. Tässä mielessä tunnelmat eivät ole niinkään apokalyptisia vaan eskatologisia (von Wright, 1996).

Se kehitysurat, joka monien yhteiskuntatarkkailijoiden näkemyksen mukaan on lähestymässä loppuaan tai ainakin kriisiytymässä, on yleisesti kirjallisuudessa nimetty *moderniksi* tai modernisaatioksi. Moderni on hyvin monitahoinen ilmiö ja sitä on määritelty monin eri tavoin. Modernin ydin on kuitenkin jokseenkin selvä: usko järkeen, tieteeseen, valistukseen ja jatkuvaan *edistykseen*. Modernisaatioprosessiin on siis liittynyt oletus tai haave ihmisen rajattomasta kyvystä parantaa maailmaa ja elinolosuhteitaan lähes loputtomasti tieteen ja teknologian kehityksen sekä näiden tuottaman taloudellisen kasvun turvin.⁴ Saattaakin olla, että esimodernin ajan uskonnollisen ajattelun ja sen uskottavuuden heikennyttä, ihmiselle ei oikeastaan jäänyt muuta vaihtoehtoa kuin uskoa järkeen, tieteeseen ja teknologiaan ja niiden tuottamaan edistykseen.

"People living in western cultures have witnessed the rise of a kind of knowledge which came to be called *scientific* knowledge, to differentiate it from the commonsense everyday knowledge of ordinary people, but were told about its importance in a story – a metanarrative – whose main topics were progress and emancipation and whose heroes included scientists and science itself ... This story of modernism and its metanarratives is well-known by now" (Czarniawska-Joerges, 1996, 12).

Muutamia dystopioita lukuun ottamatta metanarraation tasolla modernisaation evankeliumi on eloisasti kuvaillut sitä maanpäällistä paratiisia, jonka järki, tiede ja teknologia loisivat ja jossa elämä olisi kaikin puolin helppoa ja nautinnollista (von Wright, 1996; vrt. Airaksinen, 1994). *Modernin murros* aiheutuikin olennaisella tavalla siitä, että tämä oletus on uutta luovan voimansa ammennettuaan törmännyt omiin rajoituksiinsa, paljastunut tai paljastumassa illuusioksi – ainakin absoluuttisena ihanteena. Äärimmillään yksinkertaistettuna *postmodernilla* voidaan siten ymmärtää suurten normatiivisten merkotomusten kuolemaa (vrt. Lyotard, 1985; Vattimo, 1988; 1991); yksinkertaisesti *usko* jatkuvaan edistykseen ja tieteen rooliin tämän edistyksen tuottajana on – etenkin intellektuellipiireissä – vakavasti horjunut, minkä seurauksena on syntynyt skeptinen, pes-

⁴ Luonnehdinta on kärjistetty mutta kuvaava. Modernin projektin ja sen ytimessä olevan valistusajattelun sisällöstä sekä näiden postmodernista ja sitä edeltäneestä kritiikistä tarkemmin Horkheimer (1995), Koivisto et al (1995), Kotkavirta ja Sironen (1986). Kantin (1995a) tunnetun määritelmän mukaan "valistus on ihmisen pääsemistä ulos hänen itsensä aiheuttamasta alaikäisyyden tilasta." Tällöin taas "alaikäisyys on kyvyttömyyttä käyttää omaa järkeä ilman toisten johdatusta".

simistinen ja kaikin tavoin rikkirepivä kulttuuri-ilmapiiri, jota on totuttu kutsumaan postmoderniksi ja jota sosiologi Zygmunt Bauman (1996) on kuvaillut seuraavasti:

"Postmoderni merkitsee eri asioita eri ihmisille ... Postmodernilla tarkoitetaan lupaa tehdä mitä mieleen juolahtaa, ja kehotusta olla ottamatta liian vakavasti mitään, mitä joku tekee. Sillä tarkoitetaan vauhtia, jolla asiat muuttuvat, ja mielentilojen pikaista vaihtumista niin, ettei ajatuspintymä ehdi syntyä. Sillä tarkoitetaan huomion keskittämistä samanaikaisesti kaikkialle niin, ettei mitään tarkastella liian pitkään eikä liian tarkasti. Sillä tarkoitetaan tavaroita pursuilevaa ostoskeskusta, missä esineiden ainoa käyttötarkoitus on tuottaa nautintoa sillä hetkellä, kun ne hankitaan ... Postmoderni on kaikkea tätä ja paljon muuta, mutta silti se on kuitenkin ennen kaikkea ja ensisijaisesti mielentila – tarkemmin sanottuna sellaisten mielten tila, joilla on tapana (vai onko kyse pakkomielleestä?) reflektoitua, etsiä itsestään omia sisältöjään, tutkiskella omia tuntojaan ja kertoa löytämästään. Kyse on filosofien, yhteiskuntateoreetikkojen ja taiteilijoiden mielentilasta – kaikkien niiden ihmisten tunnoista, joihin luotamme, kun olemme mietteliällä tuulella ... Tällaista mielentilaa leimaa erityisesti destruktiivisuus, joka ilkkuu kaikelle, kuluttaa kaiken ja purkaa kaiken. Joskus näyttää siltä, että postmoderniin mielenlaatuun on syöpinnyt kriittisyys valtansa kukkuloilla: kriittisyys, jonka mielekkyys muuttuu koko ajan kyseenalaisemmaksi, koska se on jo tuhonnut kaiken mihin sillä oli tapana suhtautua kriittisesti ... Kuinka turhilta tuntuvatkaan yritykset osoittaa, että se mikä käy totuudesta onkin valhetta, kun mitään ei rohjeta julistaa yleispäteväksi, ikuisiksi totuudeksi ... Usein postmodernia syytetään liiasta negatiivisuudesta. Itse asiassa sen väitetään olevan tyystin negatiivista ... Postmoderni mieli näyttää tuomitsevan kaiken, eikä näytä tarjoavan mitään tilalle. Se näyttää kunnostautuvan vain hävittämisessä, ja tuhoaminen näyttää olevan ainoa rakentamisen muoto, jonka se tunnustaa ... Sattuessaan olemaan filosofoivassa, itseään reflektioivassa tilassa postmoderni mieli korostaa kriitikkojensa väitteiden vastaisesti, että postmodernissa ei ole kysymys 'destruktiivisesta destruktiosta .. vaan konstruktivisesta destruktiosta' ... hävittäminen paljastaa totuuden totuudesta, totuuden joka löytyy olemisesta itsestään eikä niistä väkivaltaisista toimista, joita siihen on kohdistettu .." (Bauman, 1996, 21-25).

Bauman on epäilemättä oikeassa siinä, että postmodernin ydintä luonnehtii tietty kriittisyys, suoranainen destruktiivisuus ja ehkä ennen kaikkea skeptisyys, mikä ilmenee "ranskalaisen epistemologian" itsepintaisena ja pakkomielleenomaisena post-nietzscheläisenä pyrkimyksenä kertoa "totuus" totuudesta, siis paljastaa "totuuden" itsensä valheellisuus (ks. Foucault, 1974a; 1974b; 1998a; 1998b; Lyotard, 1985; Derrida, 1988). Tällainen postmoderni skeptisyys näkyy hyvin jopa niiden ajattelussa, jotka eivät eksplisiittisesti kannata postmodernismia. Esimerkiksi tunnettu yhteiskuntatieteilijä ja sosiologi Ulrich Beck on luonnehtinut ihmistieteiden nykytilaa ja mahdollisuuksia hyvinkin postmodernistisin äänenpainoin, vaikka torjuu nihilistisimmät postmodernit teesit. Beckin (1990) mukaan ihmistieteet ovat kuluneen vuosisadan aikana saaneet juhlimonia suuria saavutuksia. Yhden saavutuksen ja sen *seurausten* tunnustaminen ja käsitteleminen on kuitenkin vaikeaa ihmistieteelle itselleenkin: yksiselitteinen tosiasiatieteellinen tosi-epätosi -positivismi on joutunut väistymään päätöksenteko-, arvo-, metodi- ja kontekstisidonnaisuutta koskevan "tiedon" edessä; ei tarvitse kuin valita toinen tutkija, toinen tutkimuslaitos, toinen tilasto-ohjelma tai toinen toimeksiantaja, niin tuloksena on toinen todellisuus; tai ei tarvitse kuin kysyä tutkimuksen filosofisten perusteiden perään, niin paljastuu, ettei sellaisia olekaan; tai ei tarvitse kuin tehdä muutamia kiusallisia me-

todologisia perushuomautuksia, niin tutkimustulosten luotettavuus uhkaa romahtaa (Beck, 1990, 174-175; vrt. Lyotard, 1985, 60-65).

Tämä on siis Beckin mukaan ihmistieteiden tila 1900-luvun lopulla, eikä tämä tilanne ole mikään sattuma tai vahinko, vaan johdonmukaista seurausta toteutuneista tieteellisyyden vaatimuksista itsestään. Toisin sanoen kyseessä on tahaton tieteellinen itsensä murskaaminen, joka käyttää hyväkseen erityistieteellisiä tutkimusrutiineja. Itsetuhoista itsekritiikkiä ei harjoita tutkija vaan tiede, tiedeinstituutio; kritiikki toimii vain kokonaisyhteydessä ja toteutuu yksittäisten tutkijoiden selän takana ja päiden yli.⁵ Kyseessä on skientististen tieteenihanteiden toteutumisen ja kumoutumisen välinen yhteys, joka ei avaudu helposti ja itsestään ja jonka läpi ei siksi toistaiseksi ole pystytty näkemään – vaikka ilmiö sinänsä on jo varhain oivallettu (Beck, 1990, 175-176):

"Juuri näin – toisin termein vain – Nietzsche tekee osoittaessaan, että 'eurooppalainen nihilismi' on seurausta tieteellisen totuuden vaateen soveltamisesta tuohon vaateeseen itseensä" (Lyotard, 1985, 62).

Naiivissa tietoisuudessa lähdettiin ajatuksesta, jonka mukaan tieteen edistyminen on kumulatiivinen prosessi, jossa lähestytään hiljalleen totuutta ja varmuutta: mitä enemmän tutkijat tutkivat, sitä luotettavammiksi ja varmemmiksi tulevat heidän väitteensä. Tieteellisen yhteiskunnan toteutuminen on kuitenkin *ihmistieteiden* alueella kääntänyt tämän ihanteen ylösalaisin (Beck, 1990, 176-177). Nykyisin kritiikkiin voidaankin suhtautua siten, ettei se ole vain tutkimuksen jälkeen tuleva lisä, vaan ihmistieteellisen toiminnan *olemus*. "Postmodernisoituneen" ajattelutavan mukaan eri ihmistieteiden tehtävänä ei ole tuottaa "totuutta", vaan pitää ihmistä ja yhteiskuntaa koskevaa ajattelua jatkuvassa liikkeessä (Lyotard, 1985, 60-65, 102-106); tämän näkemyksen mukaan mitatta ja moniulotteisuudessaan jopa saivartelulta näyttävä joukko aiemman teoreettisen ajattelun kyseenalaistuksia ei ole vain epämääräinen sarja ihmistieteen harhapolkuja, vaan itsessään sen – *tulos* (Luostarinen – Väliverronen, 1990, 111).

Organisaatio- ja johtamistutkimuksen alueella tilanne ei juuri mitenkään poikkea siitä, mikä on tilanne ihmistieteissä yleensä. Organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän juuret ovat olleet vahvasti kiinni *modernin* projektin maaperässä. Erityisesti vuosisadan alkupuolella usko modernin määritteleviin ihanteisiin kuten järkeen, tieteeseen, totuuteen, valistukseen ja edistykseen olivat vahvoja (vrt. Bendix, 1956; Wren, 1972). Esimerkiksi Taylor (1911) uskoi vakaasti tieteen mahdollisuuksiin löytää tehokkain mahdollinen organisointi- ja

⁵ Bauman on ilmaissut saman ajatuksen kuin Beck seuraavasti: "Mennyttä on myös aika, jolloin koulutetut ihmiset lukivat samoja kirjoja, kantoivat huolta samoista asioista ja keskustelivat niistä – ja useimmat heistä tiesivät suurimman osan siitä, mitä tiedettävissä oli ja mitä yhteisten standardien mukaan pidettiin tietämisen arvoisena. Ei ollut epäilystäkään siitä, etteikö kokonaisuusjakaminen osiin, ja niiden pilkkominen edelleen pienempiin osiin, olisi yhä ollut modernin tieteen, teknologian ja käytännön menetelmä. Tälle menetelmälle voidaan oikeutetusti suoda kunnia modernin sivilisaation näyttävimmistä saavutuksista mitä tulee tietotaidon materiaalistien artefaktien lisäämiseen. Menetelmällä oli kuitenkin hintansa: unohdettiin se sosiaalinen ja intellektuaalinen tila, josta voitiin luoda yleiskuva yhteiskunnallisiin tavoitteisiin ja päämääriin" (Bauman, 1996, 129).

johtamistapa sekä valistuksen voimaan levittää tämä kerran löydetty tapa kaikkialle maailmaan. Edelleen Taylorin pyrkimyksenä oli korvata johtajuuden aristokraattinen ja uskonnollinen legitimaatioperusta tieteellisellä, siis järkeen perustuvalla (Julkunen, 1987a). Vuosisadan loppua kohti nämä Taylorin eksplikoimat modernistiset ihanteet ovat joutuneen yhä kyseenalaisempaan ja oudompaan valoon. Jo 1960-luvulla Harold Koontz (1961; 1980) katsoi aiheelliseksi puhua lähes läpitunkemattomasta "teoriaviidakosta". Sittemmin Koontzin identifioima tilanne on vain entisestään pahentunut: vähintäänkin vuosittain ja kiihkeimmillään jopa kuukausittain alan julkaisuista on saatu lukea uusista johtamiskäytänteistä ja niitä kuvaavista teoreettisista representaatioista, joiden on väitetty tai ainakin annettu ymmärtää parhaimmillaan jopa multistavan vanhan taloudellisen toiminnan organisoitumisen mallin (Bennis – Nanus, 1986, 11; Kets de Vries, 10-20, 1991; Kieser, 1997). Oppeja, ismejä, teorioita, koulukuntia ja paradigmoja alkaakin olla jo niin paljon, että normaalilla järjellä varustettu ihminen on näiden keskellä lähinnä Buridanin aasin asemassa (Ahonen, 1997a, 5).

Johtamis- ja organisaatiodiskurssin nykyinen tila on kaiken kaikkiaan mitä moninaisimpien ja usein ristiriitaisten tulkintojen ja diagnoosien leimaama (ks. Rao – Pasmore, 1989; Micklethwait – Wooldridge, 1997). Suhtautuminen tähän ilmiöön on kaksijakoista. Yhtäältä on ilmestynyt koko joukko julkaisuja, joissa pidetään tervetulleena teknokraattisen ideologian varaan rakennetun funktionalistisen lähestymistavan dominanssin vähittäistä murenemistä (ks. Burrell – Morgan, 1979; Clegg – Dunkerley, 1980; Morgan, 1990; Alvesson, 1987a; Chia, 1995). Toisaalta useat kommentaattorit ovat myös ilmaisseet vakavan huolensa alan diskurssin äärimmäisen fragmentoituneesta ellei lähes anarkistisesta tilasta (Ranson et al, 1980; Lammers, 1981; Pfeffer, 1982; 1993; Donaldson, 1985; 1995; 1996). Suhtaudutaanpa tähän miten tahansa, näyttäisi joka tapauksessa mahdolliselta väittää, että *myös* johtamis- ja organisaatiodiskurssin alueella lähes läpitunkematon teoriaviidakko *ei* ole sarja aikaisemman ajattelun harhapolkuja ja kyseenalaistuksia vaan itsessään sen *tulos*.

Tämä johtopäätös tai ehkä paremminkin hypoteesi on hyvin hämmentävä. Keskustelu ihmistieteellisen teorian ja teoreettisen toiminnan luonteesta, sen mahdollisuuksista ja tavoitteista onkin nykyisin erittäin mielenkiintoisessa historiallisessa tilanteessa. Monet valistukseen liitetyt käsitykset ja pyrkimykset ovat kohdanneet voimakasta kritiikkiä, joka jatkuvasti laajetessaan on asettanut teorianmuodostuksen ehdot uuteen valoon (Bourdieu – Wacquant, 1996; vrt. von Wright, 1992). Nämä muutokset eivät ole vain teoreettisen maailman sisäisiä, vaan ovat ainakin osin sulautuneet myös osaksi laajempaa kulttuurista itseymmärrystä. Teoria ymmärrettynä pyrkimykseksi yleiseen synteisiin tai todellisuuden totaaliseen haltuunottoon on monien mukaan ajautunut peruuttamattomiin vaikeuksiin. Se on menettänyt vakaan identiteettinsä ja pirstoutunut lukuisten erilaisten ratkaisuyritysten liikunnoksi, yhteismitattomien teorioiden avaruudeksi, josta on vaikea löytää yhteisiä nimittäjiä. Tämän seu-

rauksena on tullut yhä välttämättömämmäksi ottaa kantaa kysymyksiin, jotka koskevat yhtäältä teorian epistemologista paikkaa – esimerkiksi minkälaisiin käsityksiin nojautuen se väittää representoivan kohdettaan – sekä toisaalta teorian ja teoreetikon kulttuurista paikkaa ympäristössä, jossa teoria on muuttunut paljolti tulkinnaksi ja joka on samalla osa sosiaalista käytäntöä (ks. Palonen, 1988). Esimerkiksi Kuusela on yhteiskuntatieteiden *teoriaa* käsittelevässä väitöskirjassaan ilmaissut tämän näin:

”Kannatan silti kuhnilaiselle normaalitytelleijälle vierasta ajatusta siitä, erityistieteilijän on syytä tietää, mihin käsittepankkiin hän työnsä perustaa, olkoonkin, että oman työn edellytysten pohdinta ei ole tieteellisessä tutkimuksessa suosittua. On huomattavasti vakuuttavampaa rakentaa tiedollinen varmuus luuloon tai ehkä paremminkin väärinkäsitykseen siitä, että me voimme todella tietää, kuin tietää, että me emme voi muuta kuin omaksua määrättyjä perustoja tai edellytyksiä tiedollemme” (Kuusela, 1996, 20).

Kaikki edellä todettu on tuttua ”ranskalaisesta” tai postmodernista ajattelusta, jota läpäisee vahva skeptisismi, joka on esimerkiksi Frankfurtin koulukuntaan (Adorno – Horkheimer, 1947; Marcuse, 1969) verrattuna korostanut vielä jyrkemmin tieteellisen tiedon ja kielen sekä niiden objektiivisuuden mahdollisuuksia kyseenalaistavaa filosofista asennetta. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että sellaiset ajattelijat kuten Baudrillard, Bourdieu, Derrida, Deleuze, Foucault, Lyotard ja Jameson ovat kaikki alkujaan olleet marxilaisittain suuntautuneita jälkistrukturalisteja, joiden ajattelu on vähitellen liukunut yhä nihilistisempään ja tieteen asemaa kyseenalaistavampaan suuntaan (Kotkavirta – Sironen, 1986, 23-28; Arppe, 1986, 181). On vaikea sanoa, kuka näistä tieteen asemaa kyseenalaistamaan pyrkivistä nykyskeptikoista (vrt. Niiniluoto, 1994) on merkittävin. Ainakaan huono ehdotus ei liene Michel Foucault (1928 – 1984) (vrt. Deleuze, 1988; Allison, 1990), joka monella tavalla toimi tämän debatin päänavaajana julkaisemalla jo vuonna 1966 teoksen *Les mots et les choses*, joka aiheutti aikanaan myrskyisän keskustelun humanismin ja ihmistieteiden asemasta. Esimerkiksi Rajchman (1985, 2-7) onkin nimittänyt Foucault’a aikamme suureksi skeptikoksi, joka halusi hylätä *kaikki* dogmit ja ”vapauttaa” ajattelun. Skeptikko nimityksen Foucault (1988, 254) itsekin – tavoistaan poiketen – hyväksyi ja viimeiseksi jääneessä haastattelussaan myönsi olevansa ehdottomasti skeptikko, jonka pyrkimyksenä oli löytää ja tehdä filosofiaa, joka osoittaisi tiedollemme rajat.

Paradoksaalista on tavallaan se, että juuri skeptikko Michel Foucault on tehnyt eräitä avauksia, jotka kiinnostavalla tavalla valaisevat niitä ongelmia, jotka liittyvät ihmistieteelliseen teoriaan ja tämän teoriatradition asemaan historiallisessa nykytilanteessa. Tämä johtunee paljolti siitä, että Foucault’n analyysissä poimuttuvat yhteen yhtäältä filosofinen yritys vastata oman aikamme teorian tilaa koskevaan keskusteluun ja jäsentää sitä kokemusta, joka on sen taustalla, sekä toisaalta eräänlainen positiivinen historian tutkimus, joka ei kuitenkaan kiinnity niinkään perinteisesti ymmärrettyyn historiankirjoitukseen kuin pyrkimykseen löytää suhde aikalaiskokemuksemme ja teoriakäsityksen muodostamisen edellytysten välille. Siten Foucault’n ajattelu avautuu ainakin kahden suuntaan: yhtäältä filosofiseen keskusteluun ihmistieteellisen teorian muuttuneista

ehdoista, ja toisaalta historialliseen yhteiskuntatutkimukseen, jonka se kuitenkin asettaa samalla ikään kuin vastaushahmotelmana edelliseen (Erikson, 1994, 152).

Michel Foucault'a on vaikea pitää tieteenfilosofina perinteisessä mielessä, vaikka suuri osa hänen tuotannostaan tavalla tai toisella käsittelee erityisesti *ihmistieteellistä tietoa*⁶ ja sen tuottamista eri muodoissaan. Foucault'ille tieteenfilosofia on osa laajempaa ajattelua, joka lähestyy uudella tavalla ihmistä, ihmisen toimintaa käsittelevää "tiedettä" ja yhteiskuntaa – toisiinsa kietoutuvana kulttuurisena kokonaisuutena (vrt. Wuthnow, 1986). Varhaiskaudellaan (*Hulluuden historia, Klinikin synty, Sanat ja asiat, Tiedon arkeologia*) Foucault tutki erityisesti ihmistä koskevan tieteellisen diskurssin kehitystä pyrkimyksenään määritellä historialliset ehdot jonkin tieteenalan synnylle ja tieteellisen diskurssin muutokselle. Tätä projektia Foucault kutsui *arkeologiaksi*. Myöhäiskaudellaan (*Diskurssin järjestys, Tarkkailla ja rangaista, Seksuaalisuuden historia*) hän lisäsi vallan käsitteen selitysvoimaa teoriassaan, ja tutkimuksen painopiste siirtyi tieteellisen diskurssin ja vallan suhteeseen. Koska kyseessä on viime kädessä tutkimus subjektin synnystä, Foucault on nimittänyt tätä lähestymistapaa *genealogiaksi* (Smart, 1985, 20-27).

Kuten sanottu, Foucault'n elämäntyöhön liittyy elementtejä, jotka kiinnostavalta tavalla valaisevat teorian asemasta käytyä nykykeskustelua (mm. Bourdieu – Wacquant, 1996). Foucault'n ajatteluun liittyy kuitenkin paljon myös sellaisia elementtejä, jotka hankaloittavat käydyin keskustelun lähestymistä Foucault'n filosofisen projektin kautta. Yksi Foucault'n filosofian tutkimisen vaikeuksista tulee esiin jo edellä mainittujen arkeologian ja genealogian kaltaisten peruskäsitteiden yhteydessä. Esimerkiksi Pulkkinen (1998b, 92) on huomauttanut siitä, että ajatus vahvasta metodologisesta katkoksesta Foucault'n tuotannossa nk. arkeologisen ja genealogisen kauden välillä on peräisin Dreyfusilta ja Rabinowilta (1982, 104), joiden mukaan arkeologia on "diskurssin tarkkaa analyysiä", kun taas genealogia "kiinnittää enemmän huomiota siihen, mikä ehdollistaa, rajaa ja institutionalisoi diskursiivisia muodostelmia". Useat ovat kieltämättä seuranneet Dreyfusin ja Rabinowin tulkintaa ja pitäneet jokseenkin selvänä, että Foucault käsittelee varhaisemmissa töissään enem-

⁶ Suomen kielen ilmaus 'ihmistiede' on käännös ranskan ilmaisusta 'science humaine' tai englannin termistä 'human science'. Ihmistieteitä ovat sekä humanistiset tieteet (historia, psykologia, kielitiede) että yhteiskuntatieteet (sosiologia, taloustiede, valtio-oppi). Myös oikeustiede kuuluu periaatteessa tähän tieteenfilosofiseen kategoriaan. Ilmaisuihin 'ihmistiede' on ollut varsin runsaassa käytössä parin viime vuosikymmenen kansainvälisessä tieteenteoreettisessa keskustelussa. Kuitenkaan kotimaiseen akateemiseen sanastoon ihmistiede ei ole oikein vielä vakiintunut, vaan sen sijaan puhutaan humanistisista tieteistä ja yhteiskuntatieteistä. Se, että tässä yhteydessä käytetään vakiintuneiden termien sijasta usein termiä ihmistiede, johtuu tieteenfilosofisista syistä. Ihmistä tutkivien tieteiden välillä on kieltämättä merkittäviä teoreettisia eroavuuksia: esimerkiksi ne ilmentävät usein toisistaan poikkeavia intressejä todellisuuteen. Kuitenkin vaikka eri ihmistieteet eroavat monin tavoin toisistaan, niiden filosofiset edellytykset – ne yleiset periaatteet, joiden on oltava voimassa, jotta ne tieteinä olisivat mahdollisia, näyttäisivät olevan olennaisella tavalla yhdenkaltaiset. Lopulta ihmistieteen käsite jätetään kuitenkin tarkoituksellisesti avoimeksi, sillä se on itsekin "filosofinen ongelma", johon ei ole yksiselitteistä vastausta tai määritelmää (Juntunen - Mehtonen, 1977, 18-21).

män tietoa ja diskursseja ja myöhemmissä teoksissaan materiaalisia kysymyksiä kuten valtaa ja seksuaalisuutta. Monet ovat kuitenkin olleet myös sitä mieltä, että näin jyrkkää jakoa kahteen eri metodologiaan on vaikea tehdä, koska Foucault itse asiassa kirjoitti genealogisesti – siis vallasta ja vallan määrittelemistä tiedon ehdoista – jo arkeologisella kaudellaan (Kusch, 1990; 1993). Pulkkinen (1998b, 93; 1998a) mukaan todennäköisin syy siihen, että Foucault otti käyttöön genealogian käsitteen liittyy tämän haluun korostaa suhdettaan Nietzscheen.

Foucault oli älylliseltä temperamentiltaan hyvin liikkuva ja rönsyilevä ajattelija, joka vielä ilmaisi ajatuksiaan epäselvästi, minkä vuoksi hänen tuotantonsa on synnyttänyt lukuisia erilaisia tulkintoja ja kommentaareja. Hänen tuotantoaan on sen interdisiplinäärisestä luonteesta johtuen kommentoitu useiden tieteiden näkökulmista. Samoin Foucault'n vaikeasti määriteltävissä oleva asema suhteessa eri filosofisiin keskustelutraditioihin on poikanut runsaasti kommentaareja, joissa hänen tuotantoaan on yritetty sovitaa eri koulukuntien käyttämiin käsitteistöihin. Foucault'n ajattelun inspiroima kommentaarikirjallisuus muodostuikin omaksi genrekseen jo 1980-luvulla (ks. Deleuze, 1988; Dreyfus – Rabinow, 1982; Hoy, 1986; Kritzman, 1988; Lemert – Gillan, 1982; Major-poetzl, 1983; Megill, 1985; O'Farrell, 1989; Poster, 1984; Rabinow, 1984; Rajchman, 1985; Sheridan, 1980).

Tässä tutkimuksessa tietoisesti valittu orientaatio on sillä tavoin fragmentaarinen, että se koostuu pistemäisistä ekskursioista Foucault'n tuotannon ja ajattelun kannalta keskeisiin teksteihin ja niitä kommentoivaan kirjallisuuteen. Foucault itse näki ajattelun ja kirjoittamisen alati liikkeessä olevana, epäjatkovana ja aina epätäydelliseksi jäävänä toimintana, eksperimentteinä ja interventioina, joten on varsin hedelmätöntä yrittää sovitaa hänen ajatteluun suljetun ja hierarkkisen esitystavan muotoon. Vaikka ei voida pitää tarkoituksenmukaisena rekonstruoida Foucault'n teksteistä selkeää, koherenttia ja staattista teoreettista arkkitehtuuria, on kuitenkin perusteltua yrittää luoda hänen tuotannostaan sellainen kuva, jossa näkyvät hänen ajattelunsa keskeiset elementit ja niiden väliset suhteet ja jotka tarjoaisivat valaistusta ihmistieteellisen ”teorian” mahdollisuuksista yleensä ja johtamis- ja organisaatiodiskurssin asemasta ja kulttuurisesta paikasta erikseen käydylle keskustelulle.

Tässä yhteydessä lienee tarpeen painottaa sitä, että vaikka tutkimuksen kohteena olevaa problematiikkaa lähestytään erityisesti Michel Foucault'n ajatusten kautta, hänen suhtaudutaan kuitenkin *yhtenä*, joskin ehkä merkittävimpanä, ”ranskalaiseksi epistemologiaksi” (vrt. Rahkonen, 1995; Virtanen, 1995) kutsutun ajattelutavan edustajana. Toisin sanoen liitteessä I tarkemmin kuvatun tutkimuksen älyllisen tulkintahorisontin muotoutumiseen ovat vaikuttaneet huomattavasti myös monet muut tämän tradition ajattelijat, Bauman, Lyotard ja Bourdieu näistä ehkä tärkeimpinä. Tutkimusekonomisista syistä tulkintakehyksen hahmottelu on etenkin eksplisiittisten sitaatioiden tasolla ankkuroitu voimakkaimmin Michel Foucault'n ajatuksiin, mutta siten että nämä pyri-

tään positioimaan osaksi laajempaa ”ranskalaista” traditiota (vrt. Descombes, 1980; Alison, 1990).

Kuten edellä on nähty, tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimustehtävä ovat teoreettiset tai tarkemmin sanoen metateoreettiset: vastausta edellä vasta alustavasti hahmoteltuun problematiikkaan ei etsitä yritysmaailman empiirisistä käytännöistä, vaan johtamis- ja organisaatiodiskurssiin sisältyvistä erilaisista ”teorioista”, malleista ja opeista itsestään. Koska näitä teorioita, malleja ja oppeja tunnetusti on hyvin runsaslukuinen joukko, niitä ei ole mahdollista tarkastella kutakin substantiaalisesti erikseen, vaan tiettyjen yhteisten perusteemojen ympärille rakentuneina diskursseina. On selvää, että näistä lähtökohdista tutkimus ei voi tuottaa käytännöllisiä vastauksia käytännöllisiin ongelmiin. Sen sijaan tutkimus voi luoda pohjaa ja suuntaviivoja vaihtoehdoisille tavoille tulkita ja *ymmärtää* laajemmin johtamis- ja organisaatiodiskurssin suhdetta omaan referentiinsä. Sen sijaan tavoitteena ei ole eikä voi olla tuottaa uutta, eheämpää ja todellisuutta paremmin kuvaavaa puhe- tai toimintamallia eri toimijoiden omaksuttavaksi. Ihmistieteellisen keskustelun yksi legitiimi tehtävä on kuitenkin osoittaa, mitä kaikkea jotkin asiat voivat olla ja merkittä eikä vain sitä, miten ne ovat (Jokinen – Juhila, 1991, 38-39; Eskola, 1985, 103-109; Palonen, 1988; Geertz, 1973).

Edellä väljästi hahmotellun perusproblematiikan juuret vaikuttaisivat olevan vaikeasti paikannettavissa, mikä taas viittaa siihen, että kyse saattaa olla laajemmasta koko länsimaista kulttuuria ja taloudellista ajatteluamme läpäisevästä *ilmiöstä, jonka reflektointi pelkästään johtamis- ja organisaatiodiskurssin traditionaalisen käsittevälineistön avulla ei näyttäisi olevan mahdollista* (vrt. Jackson – Carter, 1995; Nurminen, 1986; Sievers, 1994). Tämä tutkimus onkin paluuta nytemmin tieteenä tunnetun diskursiivisen viisauden etsinnän juurille siinä mielessä, että tutkimus on lähestymistavaltaan metateoreettinen tai filosofinen: kuten edellä on todettu, se ei ole filosofiaa vaan filosofinen puheenvuoro tietystä erityistieteellisestä ongelmasta. ”Filosofiasta” taas on kautta historian puhuttu monessa eri merkityksessä – milloin laajemmassa, milloin suppeamassa. Filosofiaa ei olekaan yksinkertaista määritellä. Anglosaksisessa yliopistomaailmassa hallitsevassa asemassa olevan loogis-analyttisen näkemyksen mukaan filosofia on eräänlaista tiedettä, jolla on oma erityismenetelmänsä eli viime kädessä logiikka (ks. Niiniluoto, 1984; 1990). Filosofialla ymmärretään tässä tutkimuksessa kuitenkin Russelin (1992) tavoin väljemmin jotain, joka sijoittuu teologian ja tieteen väliin: se on ihmisen järkeen vetoavaa spekulointia asioista, joista ei toistaiseksi ole tieteen tuottamaa tarkkaa ja varmaa tietoa ja joiden selittämisessä teologiset tai ideologiset dogmit eivät onnistu uskottavasti.

Käsillä olevan tutkimuksen pääteema ja kysymyksenasettelu on luonteeltaan ”kulttuurifilosofinen”: tarkastelun kohteena on ihminen kulttuuria luovana olentona, ja hänen sosiaalisen toimintansa kautta syntyvä ”keinotekoinen” artefaktien, instituutioiden, aatteiden ja ”merkitysten maailma” (Lehtonen, 1996). Tietyissä mielessä kaikki fi-

ilosofia on tavallaan enemmän tai vähemmän tekemisissä kulttuurin kanssa, mutta Ahlmanin (1939) tiukempaa määritelmää seuraten kulttuurifilosofian tehtäväksi voidaan asettaa kulttuurin "periaatteellisen puolen", arvojen, välineiden, kehityksen ja niiden välisen suhteen tutkiminen filosofisen menetelmän pohjalta (Niiniluoto, 1990, 7). Tarkastelun kohteena ei kuitenkaan ole koko kulttuurinen toiminta kaikessa laajuudessaan, vaan "fokuksena" on "liikkeenjohdollinen tieto", organisaatioiden tehokasta johtamista koskeva diskursiivinen viisaudenetsintä, johtamis- ja organisaatiodiskurssi kulttuurisena konstruktiona. Tällaisiin laaja-alaisiin kulttuurifilosofisiin tarkasteluihin suhtaudutaan usein penseästi ja niitä syytetään tyhjänpäiväisestä "metafyysisestä" spekuloinnista. Tällaisen empiristisen kritiikin lienee terävimmän kiteyttänyt David Hume (1938; 1748) teoksensa *An Enquiry Concerning Human Understanding* kuuluisaan loppupäätelmään, josta myös Donaldson (1996) on lainannut mottonsa "positivistiselle organisaatioteorialle":

"Kun me näiden periaatteiden valtaaminen käymme kirjastojen läpi, minkälaista hävitystä meidän täytyykään siellä tehdä? Ottaessamme käsiimme jonkun nidoksen esimerkiksi jumaluusoppia tai koulumetafyysiikkaa tulee meidän kysyä: Sisältääkö se jotain suuretta tai lukua koskevaa loogillista ajattelua? Ei. Sisältääkö se jotain tosiseikkoja ja olemassaoloa koskevaa kokemusajattelua? Ei. Heitettäköön se siis tuleen, sillä se ei voi sisältää muuta kuin viisastelua ja harhaluuloja" (teoksessa Niiniluoto, 1984, 23).

Onkin totta, että laajat kulttuurifilosofiset tarkastelut ainakin arki ajattelun näkökulmasta helposti "karkaavat kauas jonnekin maata kiertävälle radalle". Tämä on toinen puoli asiaa, mistä voi vakuuttua helposti tutustumalla esimerkiksi Salmelan (1998) *Suomalaisen kulttuurifilosofian vuosisataa* esittelevään väitöskirjaan. Toinen puoli asiaa on kuitenkin se, että olemassaoloa koskeviin periaatekysymyksiin törmätään jatkuvasti käytännössä – niin arkielämässä kuin tieteessä. Näihin periaatteellisiin kysymyksiin ei käytännön elämässä voida jäädä odottamaan ratkaisua siihen saakka, kunnes tiede mahdollisesti ideaalisena raja-arvonaan joskus selvittää. Aina siitä asti kun ihminen ylipäätään tuli kykeneväksi diskursiiviseen viisaudenetsintään, myös hänen käytännön tekonsa ja valintansa ovat olennaisesti riippuneet hänen maailmaa, elämää, ihmisluonnetta, hyvää ja pahaa koskevista oletuksistaan, spekulatioistaan ja teorioistaan (Russell, 1992). Liikkeenjohdoklassikoista Barnard lienee ilmaissut tämän kaikkein selkeimmin:

"I have found it impossible to go far in the study of organizations or of the behavior of people in relation to them without being confronted with a few questions which can be simply stated. For example: 'What is an individual?' 'What do we mean by a person?' 'To what extent do people have a power of choice or free will?' The temptation is to avoid such difficult questions, leaving them to the philosophers and scientists who still debate them after centuries. It quickly appears, however, that even if we avoid answering such questions definitely, we cannot evade them. We answer them implicitly in whatever we say about human behavior; and, what is more important, all sorts of people, and especially leaders and executives, act on the basis of fundamental assumptions or attitudes regarding them, although these people are rarely conscious that they are doing so" (Barnard, 1968, 8; 1938).

Ymmärtääkseen tiettyä aikakautta, kulttuuria sen ilmiöitä ja keskustelua on siten tunnettava sen filosofia. Vaikutussuhde on molemminpuolinen: ihmisten elämänolot määrää-

vät suuresti heidän filosofiaansa, ja toisaalta heidän filosofiansa muokkaa heidän olosuhteitaan. Tästä syystä kulttuurifilosofinen tarkastelutapa pyrkii yleensä ottamaan etäisyyttä omaan aikaansa ja tarkastelemaan ilmiöitä hyvin laajalla historiallisella perspektiivillä (Wuthnow, 1986; vrt. Friedell, 1989; Russell, 1992). Tämänäköinen ote kuten yleensäkin kaikki historiallinen tutkimus sisältää luonnollisesti omat rajoitteensa:

"Historiantutkimus yrittää kuvata menneen sellaisena kuin se oli. Täydellinen kuvaus, tapahtumien esittäminen juuri sellaisina kuin ne tapahtuivat, ei tietenkään ole mahdollista. Kuvaaminen – jopa valokuvaaminen tai videointi – on aina valintaa, ratkaisujen tekemistä sen suhteen, mikä on olennaista, mikä ei. Täydellinen kuvaus edellyttäisi, että mitään ei jätetä pois, että asiat nähdään yhtäaikaan kaikkialta. Tieteen totuudelliseksi nimittämä kuvauskin on valintaan perustuva, suhteellinen ja osittainen. Suhteellinen siinä mielessä, että ei ole olemassa yhtä ainuttakaan tieteellistä tapaa valita olennainen. Niitä on monia, ja sen tähden historia pitää aina kirjoittaa uudelleen" (Töttö, 1997, 11).

Se, että tutkimuksen lähestymistapa on määritelty "kulttuurifilosofiseksi" aiheuttaa epäilemättä eräitä epäilyksiä, sillä suhtautuminen filosofiaan ja filosofiseen keskusteluun on erikoistieteiden piirissä aina ollut kaksijakoista. Yhä edelleen myös johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alueella filosofiaa pidettäneen periaatteessa eräänlaisena yleistieteenä, jonka mielenkiinnon kohteina ovat laajemmat ongelmat kuin erityistieteissä yleensä; filosofialla mielletään edelleen olevan joitakin perustavia tehtäviä erityisesti tutkimuskohteiden, käsitteellisten epäselvyyksien ja metodologisten ongelmien hahmottamisessa (vrt. Näsi, 1979; 1980; Burrell, 1994).

Tämän näkemyksen mukaan, jota Winch (1958; 1979) on kutsunut "aputyöläiskäsitykseksi", filosofian tehtävänä on vain ja ainoastaan poistaa esteitä ymmärryksemme kehityksen tieltä: filosofian ja filosofisen metodin tehtävänä ja tarkoituksena on kielellisten sekaannusten ja käsitteellisten epäselvyyksien poistaminen erityistieteellisten ongelmien alueelta. Lisäksi filosofialla nähdään olevan erityistä hyötyä lähinnä uusien tieteen alojen metodologisten ongelmien täsmentäjänä, tai tieteen perusteorioita horjuttavan tieteellisen vallankumouksen aiheuttaman hämmennyksen helpottajana. Sen sijaan aidon tiedon lisäämiseen filosofinen metodi ei tämän näkemyksen mukaan kykene – se on empiirisen tutkimuksen tehtävä (ks. Niiniluoto, 1984; vrt. Näsi, 1979; 1980).

Käytännössä johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kuten muidenkin erityistieteiden suhde filosofiaan on varsinkin modernin projektin viimeisimpien vaiheiden aikana ollut ambivalentilla tavalla oidipaalinen:⁷ tietystä tunnustetusta relevanssistaan huolimatta laajalle levinneen uskomuksen mukaan filosofia on jotakin todelliseen elämään kuulumatonta ja enemmän tai vähemmän turhaa. Usein filosofia nähdään jopa jonkinlaisena rudimenttina, jäänteinä tieteen kehityksen varhaisemmilta epävarmuuden ajoilta

⁷ Niiniluoto (1984, 19) onkin todennut Kuhniin (1960) viitaten, että "Monet erityistieteiden tutkijat itse vierastavat tieteenfilosofisista kysymyksistä puhumista [sillä] tieteenharjoituksella on varsin vahva perinteellisen ammattikuntalaitoksen leima. Tieteen sisältö ja sen tieteellisyyden ja hyvän tieteen kriteerit opitaan koulutuksen yhteydessä harjoittelemalla ja tekemällä tiedettä, seuraamalla opettajien esimerkkiä, vihkiytymällä tieteelliseen traditioon. Tieteenfilosofia edustaa eräässä mielessä vastakaista suuntausta: se pyrkii tuomaan usein tiedostamatta omaksutut käsitykset tieteen luonteesta avoimen keskustelun ja kritiikin kohteiksi."

kuten Hodgkinson (1983) on yhdessä harvoista liikkeenjohdollisen ajattelun filosofisia perusteita käsittelevistä teoksista todennut (vrt. myös Burrell, 1994).

"What began in antiquity as a profoundly philosophical concern has become demythologized, secularized, empiricized and psychologized, and now flourishes as a thickly tangled web wherein notions of values, ethics and morality have been leached away ignored, or deprecated as irrelevant" (Hodgkinson, 1983, 198).

Osin tämä filosofista keskustelua kohtaan niin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kuin muidenkin yhteiskuntatieteiden alueella tunnettu varauksellinen asenne liittyyne positivistisen tiedekäsityksen henkiseen perintöön. Osin vika lienee kuitenkin ollut myös filosofiassa ja filosofian tekemisen tavassa itsessään. Perinteisen filosofisen metodin⁸ strikti soveltaminen yhteiskuntatieteissä on osoittautunut problemaattiseksi, sillä jyrkästi ilmaisten se liittyy sellaiseen tosi/epätosi -positivismiin, joka rajaa tai jonka on koettu rajaavan keskusteltavissa olevien asioiden alueen kovin ahtaaksi (Marcuse, 1969, 183-184) ja joka muutoinkin on niin yhteiskuntatieteiden kuin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kentällä suuressa määrin menettänyt uskottavuuttaan (Beck, 1990; Koskiah, 1990; Rao – Pasmore, 1989; Jackson – Carter, 1995; Willmott, 1996).

Sanottu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tieteeseen, tieteellisyyteen tai kielelliseen täsmällisyyteen sinänsä tulisi suhtautua kielteisesti, sillä käsitys filosofiasta "aputyöläisenä" on yhtä virheellinen kuin käsitys filosofiasta jonkinlaisena "mestartiedemiehenä": on vaikea ajatella, että filosofia voisi laatia tai kumota todellisuutta kuvaavia teorioita puhtaana apriorisen järjestyksen avulla ja ilman mitään empiiristä havaintomateriaalia. Yhtäältä apriorismin yliarvostaminen johtaakin helposti tieteellisen totuudellisuuden tuhoutumiseen ja toisaalta sen aliarviointi johtaa filosofisen iskukyvyyn katoamiseen. Tosiasiallisesti yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa joudutaan jatkuvasti tasapainoilemaan empirismin ja apriorismin välillä, mikä on usein hyvin vaativa tehtävä (Winch, 1979; vrt. Niiniluoto, 1987). Johtamis- ja organisaatiotutkijoista esimerkiksi Burrell (1994, 15) on ilmaissut tämän Winchin ajatuksen seuraavasti:

"I maintained earlier that sooner or later organization studies must enter an area where only the foolhardy dare to treat – the place where philosophy and social science meet. Clearly there are several models of the linkages between the two and there are professional philosophers who teach social theory and social theorists who are abreast with development in social philosophy. Nevertheless, as the case of Habermas shows, to seek to do both, to attempt to speak the twin discourses, to be a student of these twin disciplines is open to very few of us, and none without criticism."

Kuten sekä Winch, Burrell että edellä mainittu Barnard ajattelevat, useimmat yhteiskuntatieteiden keskeisistä teoreettisista ongelmista näyttäisivät sittenkin *syvimmältä olemukseltaan* kuuluvan pikemminkin filosofian piiriin ja vaativat pikemminkin apriorista

⁸ Perinteisen filosofinen metodi muodostuu eksplikoinnin, problematisoinnin ja argumentoinnin vaiheista. Eksplikoinnin tavoitteena on muotoilla jotakin ilmiötä kuvaava käsite tai argumentti mahdollisimman selkeästi ja tiiviisti. Problematisoinnissa esitetty argumentti pyritään kyseenalaistamaan viittaamalla käsitteelliseen epäselvyyteen, päättelyn loogiseen virheellisyyteen tai premissien pätemättömyyteen. Argumentoinnissa tutkija puolestaan esittää samaista ilmiötä koskevat omat väitteensä, niiden perustelut ja spekuloi mahdollisilla vasta-argumenteilla (Niiniluoto, 1980; vrt. Näsi, 1980).

käsiteanalyysiä ja järkeilyä kuin empiirisiä menetelmiä (Winch, 1979; vrt. Kotkavirta, 1991; Adorno – Horkheimer, 1947). Siksi jokaisen merkityksellisen yhteiskunnallisen tutkimuksen on oltava perusluonteeltaan filosofinen, mutta vastaavasti jokaisen merkityksellisen filosofian täytyy tuntea kiinnostusta ihmisyyhteisön todellista luonnetta kohtaan (Winch, 1958; 1979).

On totta ja väistämätöntä, että filosofisessa keskustelussa joudutaan paljolti tekemisiin juuri kielellisten ilmausten ”oikean” ja ”väärän” käytön kanssa. Kielellisten ongelmien tai sekaannusten ratkaisemisella sinänsä ei kuitenkaan ole itseisarvoa, sillä näihin liittyvät ratkaisut ovat relevantteja vain sikäli kuin ne samalla jollain tavoin selventävät todellisuuden luonnetta ja sen ymmärrettävyyttä (Winch, 1958; 1979). Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana yhdeksi keskeisimmistä ymmärtämisen kohteista niin yhteiskuntatieteellisessä diskurssissa kuin laajemmassa kulttuurikeskustelussa on nousut aikakauden ja ihmisen toimintaa koskevan käsitteellisen ajattelun luonne ja paikka kulttuurin murroksessa (ks. Willmott, 1996, 332; vrt. Ricouer, 1981). Tämä on ilmeistä seurausta modernin murroksen ajatuksen leviämisestä. Modernisaatioprojekti, joka on rakennettu järjen, tieteen, teknologian, edistyksen ja elintason nousun ideaalien ympärille, näyttäisi olevan murtumassa tavalla, joka pakottaa etsimään uusia intellektuaalisia linjoja niin yhteiskuntatutkimuksessa kuin kulttuurikeskustelussakin, tai oikeastaan ensin purkamaan vanhoja, sillä perinteisen teollisuusyhteiskunnan oletamusten varaan rakennetut diskursiiviset jaottelut eivät välttämättä toimi ”jälkiteollisessa” tai ”postmodernissa” yhteiskunnassa (Koskiahho, 1990; Kuusela, 1996).

”.. perinteiset tieteenalat eivät ole sellaisenaan aina kyenneet tavoittamaan uusia ilmiöitä. Tämä johtuu siitä, että yliopistolaitoksella näyttää olevan tietty luontainen museoitumisen tendenssi ... Jos maailma muuttuu niin, että kiinnostavat ilmiöt lankeavat tieteenalamääritelmässä konstruoidun tutkimuskohteen ulkopuolelle, tieteenalalle itsensä ankkuroineet tutkijat eivät välttämättä voi tutkia näitä ilmiöitä, koska tutkimuksia ei laskettaisi omaan tieteenalanaan kuuluviksi. Niiden avulla ei voisi meritoitua. Toisaalta entisen tutkimuskohteen pohjalta konstruoidut empiiriset yleistyksiset ja teoreettiset viitekehukset tavoittavat huonosti uusia ilmiöitä” (Alasuutari, 1995, 174-175).

Kuten edellä on todettu, tämän tutkimuksen lähtökohdat ja kysymyksenasettelu ankkuroituvat ennen muuta Michel Foucault'n, joskin myös laajemmin ranskalaisen epistemologian, tapaan lähestyä ihmistieteitä. Foucault-lähtöinen strategia tähtää viime kädessä ”tekstin tuottamiseen tekstiä vastaan” (vrt. Scholes, 1985), joidenkin alan kanonisoitujen tulkintojen horjuttamiseen (vrt. Alvesson, 1991a). Pyrkimykset horjuttaa kanonisoitujen tulkintojen asemaa taas ovat tilanteita, joissa on kyse selkeästi ”dekonstruktiivisesta” purkamisen projektista, jolle rakentavien vaihtoehtojen etsiminen on vasta toissijainen tavoite: *”Foucault is of relevance here because contained within his writings is key to unlock the issues from prior conceptualizations”* (Burrell, 1988, 230).⁹

⁹ Foucault'n argumenteista on keskusteltu akateemisessa johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa lopulta yllättävän vähän ja silloinkin ontuvasti (Townley, 1993, 538; Fox, 1989). Suurin osa liiketaloustieteissä tuotetusta Foucault-puhunnasta on ollut suhteellisen pinnallista intellektuaalista debatointia, joka ei heijastele kovinkaan syvää kohteensa tuntemusta (Pihlanto, 1986; Burrell, 1988; Tiihonen,

Tällöin päättelyssä joudutaan yleensä enemmän tai vähemmän käyttämään apuna konstruktioita, jotka ovat ristiriidassa ainakin joidenkin aineiston "tosiseikkojen" kanssa, sillä tulkinta ja päättely aina jossain määrin "vääristävät" aineistoa, mutta toisaalta antavat sille terävemmän profiilin. Päätelmiä konstruoidaessa ja niitä aineiston kanssa konfrontoidaessa on luonnollisesti pohdittava, missä määrin "aineistosta" voidaan poiketa. Vastaus kysymykseen riippuu tutkijan kysymyksenasettelusta, varovaisuuden ja rohkeuden painotuksesta, halusta mukautua vallitseviin käsityksiin tai itsepintaisesti puolustaa provokatiivisia teesejä; yhtäältä lähteiden ajatuksia ei saisi sattumanvaraisesti irrottaa käyttöyhteydestään, ja toisaalta liiallinen uskollisuus lähdemateriaalille ei saisi estää omien tulkintojen tekemistä (Palonen, 1988, 50-54, 137-138; Luostarinen – Väliverronen, 1990, 126-127, 149-153).¹⁰ Sanotun valossa lienee selvää, ettei tässä tutkimuksessa esitettävää päättelyä voida aukottomasti "todistaa". Kulttuurimuodosteiden kohdalla on kuitenkin mahdollista saavuttaa suhteellisen korkea "luokitteluyksimieli-syys" eksplikoimatta tarkoin sen perustaa: usein on paljon helpompaa esittää intersubjektiiivisesti hyväksyttävissä oleva tulkinta kuin muotoilla ne säännöt, joiden varassa tulkintaan on päädytty (Jokinen – Juhila, 1991; vrt. Mäkelä, 1990; Luostarinen – Väli-verronen, 1990; Palonen, 1988).

Luonteeltaan argumentatiivisessa tutkimustyössä esitettävän tulkinnan intersubjektiiivisen hyväksyttävyyden saavuttamisen kannalta on lopulta oleellisempaa sen kommunikatiivinen vakuuttavuus kuin striktisti määritelty tekninen luotettavuus. Toi-saalta raja intersubjektiiivisen kommunikaation tehokkuuden maksimoinnin ja vääristä-vän retorisuuden välillä saattaa olla kovin epäselvä (Palonen, 1988, 13-17, 50-56; Mä- kelä, 47-59; Ehrnroot, 1990, 32-33; Perelman, 1996). Se 1980-luvulla noussut tutkija- polvi, joka ei ole kovinkaan pitkälle suostunut sitoutumaan traditionaalisten metodiop- paiden ideologiaan, onkin monissa kohdin joutunut kysymään itseltään sitä, kuinka pit- källe se saa, osaa ja uskaltaa hylätä sille opetetun metodi-ideologian ja tiedekäsityksen. Tähän ei liene mitään varmaa vastausta (Palonen, 1988, 8-11, 13-16; Summa, 1989;

1986). Esimerkiksi Tiihonen (1986), joka väittää Foucault'n *pyrkivän* "tieteen tuhoamiseen", näyttäisi sisäistäneen Foucault'lle ominaisen tieteenfilosofisen skeptisismen luonteen perin puutteellisesti. Burrelin (1988) ehdotus Foucault'n "kontribuutiosta" organisaatiotutkimukselle taas näyttäisi sivuuttavan eräitä Foucault'n tuotannon keskeisiä ydinteemoja (vrt. Kusch, 1990; 1993). Foucault'n ajattelua koskevan kirjallisuuden määrä myös organisaatiotutkimuksessa on kuitenkin koko ajan lisääntynyt (ks. McKinlay – Starkey, 1998), ja samalla myös asiantuntemus on syventynyt (ks. Newton, 1998).

¹⁰ Foucault'laisella lähestymistavalla on älyllinen perheyhtäläisyys paitsi "nietzscheläisyyden" myös metodologisen anarkismin kanssa, jonka pääajatuksena Feyerabendin (1975; 1976) muotoilemassa merkityksessä voidaan pitää sitä, että uusien ajatusten, ideoiden ja tulkintojen synnyttäminen perin usein edellyttää tiettyyn oppihistorialliseen doktriiniin sedimentoituneiden museaalisten käsitteiden kertakaikkista hylkäämistä sekä perinteisten metodologisten sääntöjen rikkomista (vrt. Eskola, 1985; Palonen, 1988). Tämän vuoksi myös tässä tutkimuksessa on eräitä perinteisiä käsityksiä kirjallisten aineistojen käytöstä ja validiteetin arvioinnista (vrt. Cooper, 1989) jouduttu sivuuttamaan: "Olen itse nopea ja liiallista huolellisuutta kaihtava lukija, joka sivuuttaa itseään vähemmän kiinnostavat kohdat (joita useimmiten on paljon) tuntien vain lievää omantunnon kolkutusta siitä, ettei tekijän sydäneverellä kirjoittama teksti saa sitä huomiota, mitä kirjoittaja on varmaan odottanut" (Roos, 1995, 141).

Jokinen – Juhila, 1991).¹¹

Joka tapauksessa tämäkin tutkimus eroaa vakiintuneesta metodi-ideologiasta ainakin siinä, että tarkoituksena ei ole niinkään todistaa mitään, vaan luoda ”uutta” tulkin-
taa tai teoreettista näkökulmaa (vrt. Eskola, 1985). Ja kuten jo Nietzsche (1984; 1886)
aikoinaan kirkaasti oivalsi, tällainen tavoite sopii huonosti yhteen sääntöjen kanssa –
jos lainkaan (vrt. Feyerabend, 1975). Toinen seikka, joka nietzscheläis-foucault'laisen
strategian seuraamisesta aiheutuu, on taipumus voimakkaisiin kärjistyksiin, mustaval-
koiisiin pelkistykseen (vrt. Weckroth, 1992). Pyrkiessään ymmärtämään sosiaalisen toi-
minnan mieltä nietzscheläisten polariteettien avulla tai, jos niin halutaan, weberiläisten
ideaalityyppien kautta, tutkija ei vain kuvaa kohdettaan, vaan myös luo sen: toimiak-
seen tutkimuksen apuvälineenä weberiläisen ideaalityypin tai ”nietzscheläisen kärjis-
tyksen” ei tarvitse täsmälleen vastata tapahtumien tosiasiallista kulkua, sillä näiden
kautta voidaan mahdollisesti oppia paremmin ymmärtämään myös niistä poikkeavaa
toimintaa (Weber; 1964; Kässler, 1988, 174-196; Heiskala, 1990).

”Foucault loi varsin samantapaisia tutkimusasetelmia ja esitti samankaltaisia kysy-
myksiä kuin Max Weber, joka tarkasteli, kuinka puritanismi toimi nykykapitalismin
yksilöllisen ja rationaalisen elämäntätännön ja ammattietiikan kätilönä. Sekä Webe-
rin että Foucault'n tutkimukset ovat länsimaisten yhteiskuntamuodostumien historial-
lista analyysia, jonka polttopisteessä on modernin eettisen yksilösubjektin luonne ja
muotoutuminen. Molempien tutkimusongelma koskee rationaalisen elämänhallinnan
historiallisia muotoja, joiden kautta avautuu tarkasteltavaksi yhteiskunnan ja kulttuurin
järjestyksen yhteys subjektuuden ja yksilöllisyyden muotoihin” (Helén, 1998, 497).

Lopulta tässä tutkimuksessa sivutaan Foucault'n ja Weberin tuotannon tavoin sen kult-
tuurifilosofisen ja poikkitieteellisen luonteen vuoksi – ”yleistäen” ja ”kärjistäen” lukui-
sia erityisaiheita, joihin erikoistuneilla tutkijoilla olisi varmasti esittää useita kriittisiä
kommentteja:¹² osa tämän ryhmän edustajista saattaa olla jopa sitä mieltä, ettei laajaa
aihepiiriä käsitteleviä filosofissävyytteisiä yleisteoksia pitäisi kirjoittaa ensinkään, koska
ne ovat aina yksityiskohdissaan ongelmallisia, oikaisevia, ”yleistäviä” tai jopa virheelli-
siä (vrt. Russell, 1992; Fukuyama, 1992). Tämä on toinen puoli asiaa. Toinen puoli asi-
aa on kuitenkin se – kuten Habermas (1987) ja von Wright (1996) ovat tähdentäneet –

¹¹ Koska tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on kulttuurisena konstruktiona ymmärretty johtamis- ja organisaatiodiskurssi ja sen kautta tapahtuva sosiaalisen todellisuuden rakentuminen (vrt. Berger – Luckmann, 1979), aineisto painottuu aikakauskirjatasoisen materiaalin sijasta enemmän vapaamuotoi-
sempaan kirjallisuuteen, sillä populaarilla kirjallisuudella on perinteisesti ollut suurempi sosiaalista todellisuutta rakentava vaikutus kuin raskaimman luokan akateemisilla tutkimuksilla (Nurmi, 1983):
”I argue that although these texts are not academic analyses, they are important in term of their defini-
tional role” (Gerlach, 1996, 425). Sosiaalisesta todellisuudesta kiinnostuneessa ”diskurssianalyysi-
ssä” tutkimuksessa ei siis voida pitää perinteiseen metodi-ideologiaan sitoutuneen liiketaloustieteel-
lisen tutkimuksen tavoin lähtökohtana sitä, että aineiston tulee keskittyä ”klassikoihin” sekä artikke-
leihin, jotka on ”raportoitu arvovaltaisella tieteellisellä foorumilla” (vrt. Lähteenmäki, 1995, 49; vrt. Cooper, 1989; Bryman, 1992). Itsestään selvää lienee se, että tutkimuskohteen laajuudesta johtuen
apuna on jouduttu käyttämään runsaasti review-tyyppistä kirjallisuutta ja artikkeli-materiaalia (mm. Julkunen, 1987a; Storey, 1989; Scott, 1992; Pfeffer, 1997; Legge, 1995).

¹² Tässä tutkimuksessa ei väitetä, että maailma tosiasiallisesti olisi niin mustavalkoinen kuin jotkin yksityiskohdat saattavat antaa ymmärtää: kyse on metodista, filosofisten intuitioiden terävöittämisestä. Myös ”tieteellinen toisinajattelu” (vrt. Aurela, 1993) tulee ymmärtää tästä näkökulmasta.

että tieteellisen rationaalisuuden sisäisen kehityksen seurauksena tapahtunut spesialisoituminen ja maailmankuvan pirstoutuminen on johtanut erikoislaatuiseen "yleiskatsauksettomuuden" tilaan tavalla, jota jo Nietzsche (1984, 106) aikoinaan ennakoï:¹³

"Tieteiden alue ja tornirakennus on saanut suunnattomat mittasuhteet ja vastaavasti on lisääntynyt myös todennäköisyys, että filosofi jo oppivana väsyä tai suostuu johonkin kohtaan jäämään ja 'erikoistumaan': niin ettei hän enää ensinkään pääse korkeuteensa, nimittäin näkemään yli, ympärillensä, *allensa*."

Viime kädessä tieteellisyyden ihanteen toteutumisen ja kumoutumisen jälkeisessä yhteiskunnassa (Beck, 1990, 173-176) ainoa tapa repiä itsensä irti tuhansien ja taas tuhansien turhien teoreettisten tekstualisaatioiden ja tieteellisen irrationaalisuuden "rihmastosta" on "tehdä ajattelusta sotakone", joka raivaa itsensä väkisin jo Koontzin (1961) kauhisteleman teoriaviidakon läpi ja joka ei anna ontoutta kumisevien näennäiskäsitteiden tai vastaväitteiden viivyttää etenemistään (Deleuze, 1992, 18-23, 47-48).¹⁴ Viime kädessä tämä tutkimus onkin *lähtökohdiltaan* siinä mielessä *todella postmoderni*, että jopa postmoderniin suhtaudutaan postmodernisti, ennen muuta "työkalupakkina" tavoiteltavien ajatuskulkujen eteenpäin viemiseksi (vrt. Deleuze, 1992, 48) ja – "*Jos minun on välistä jouduttava käyttämään dogmaattista äänilajia, niin sanottakoon tässä kerta kaikkiaan sen tapahtuvan ainoastaan siksi, etten alituisen toistamalla epäilyksen ja olettamuksen kaavoja kävisi pitkävetiseksi ja latteaksi; sitä ei siis ole otettava vakavasti*" (Schopenhauer, 1991, 134).

¹³ Ongelman yleisyyttä kuvaa hyvin se, että myös Reinikainen (1980) on kansantaloustieteen alaan kuuluvan keskustelun yhteydessä katsonut tarpeelliseksi kommentoida samaa asiaa: "Työn aihepiiri on laaja ja sen tavoitteet voivat näyttää vaikeasti rajattavilta. Pyrkimyksenäni on edistää järjestynyttä ajattelua ja perinteisesti käsiteltyjen asioiden uudessa valossa näkemisen tarvetta. On ilmeistä, että mahdollisimman rikkaan detajitiedon rinnalla tarvitaan myös olennaisia asioita korostavaa mutta selvästi reaali maailman ymmärtämistä edistävää makroskooppista analyysia. Tämän tapaisen, julkisuudessa esillä olleen pyrkimyksen koen myös itselleni läheiseksi ja sitä seuraava arviointi liittyy tosiasiasa myös kiinteästi nykyiseen, itse kansantaloustieteen luonnetta ja kehitysongelmia koskevaan keskusteluun" (Reinikainen, 1980, i-ii).

¹⁴ "On merkillistä, miten ihmisten vastaväitteet viivyttävät sinua. Jos yrität uida purossa saat pallon jalkoihisi. Oletteko ajatelleet tätä? Mitä sanotte siihen? Oletteko nyt todella johdonmukaisia? Ettekö näe ristiriitaa? Miten mukava onkaan aina jättää vastaamatta" (Deleuze, 1992, 22-23). Deleuze luonnollisesti kärjistää, mutta jotain oleellista tieteellisen luovuuden mahdollisuuksista ja ehdoista nyky maailmassa hän silti lienee tavoittanut.

1.3. Organisaatio, johtaminen ja diskursiivinen heteroglossia: Tutkimusongelman täsmentämistä

Vielä runsaat sata vuotta sitten liikkeenjohto, yritysorganisaatioiden johtaminen oli tai ainakin näytti olevan paljon helpompaa kuin nykyisin. Tavaraa tehtiin tai ostettiin halvalla ja myytiin kalliilla, johtajat olivat johtajia ja työntekijät tekivät mitä käskettiin. 1900-luvun kuluessa asetelma on muuttunut: nykypäivän liikkeenjohdon on hallittava paljon muutakin, ja sitä kaikkea on alettu kutsua ensin liikkeenjohto-opiksi tai liikkeenjohdon teoriaksi ja vasta aivan lähimenneisyydessä yhä painokkaammin *tieteeksi* (Kanter – Mirvis, 1989; Laukkanen – Vanhala, 1992, 21-27; Nurmi, 1992, 1-18). Varsin hyvällä syyllä voidaan väittää, että 1900-luku on ainakin tietystä näkökulmasta ollut "*liikkeenjohdon vuosisata*". Se on ollut sitä kahdessa eri mielessä: sekä sosiaalisesti että teoreettisesti.¹⁵

Esimerkiksi Peter F. Drucker totesi jo liikkeenjohtoteorian klassikossaan, että liikkeenjohdon "*muodostuminen erilliseksi, muista poikkeavaksi ja johtavaksi toiminnoksi on käännteentekevä tapahtuma yhteiskunnan historiassa. Harvoin, jos koskaan, on uusi perustavaa laatua oleva toiminto, uusi johtava ryhmä, tullut merkitseväksi yhtä nopeasti kuin liikkeenjohto viime vuosisadan vaihteesta lähtien*" (Drucker, 1969, 17; 1954). Modernin industrialismin historialle on siten ollut leimallista jättäiläismäisten suuryritysten ja "liikkeenjohdoksi" kutsutun erityisryhmän ilmestyminen sekä liikkeenjohdon ammattimaistuminen ja vähittäinen "teoretisoituminen", erityisen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen *genren* ja tähän kytkeytyvän laajemman kulttuurisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin emergoituminen (ks. Chandler, 1977; Perrow, 1973; Mintzberg, 1973). Kuluneen vuosisadan aikana organisaatioiden tehokasta johtamista käsittelevää kirjallisuutta onkin tuotettu valtavia määriä, ja aivan vuosisadan loppua kohti tahti on vain kiihtynyt (Abrahamson, 1991; Kieser, 1997) jopa siinä määrin, että eräiden arvioiden mukaan voidaan puhua erityisestä "liikkeenjohtoteoriatoellisuudesta" (Micklethwait – Wooldridge, 1997).

Kuluneen vuosisadan aikana tuotettua johtamis- ja organisaatioteoreettista kirjallisuutta tarkasteltaessa kokonaiskuvaksi hahmottuu se, että vanhat tehokkaaseen tuotantoon ja myymiseen ja niiden tekniikoihin liittyvät ongelmat ovat olennaisella tavalla kutistuneet "hyvän johtamisen" ongelman rinnalla (Mintzberg, 1973; Bennis, 1989; Kets de Vries, 1991a; Eccles – Nohria, 1992; Kettunen, 1997). Toiseksi, "hyvän johtamisen" ongelmaa on perin usein lähestytty tavalla, joka on ainakin teoreettisten artikulaatioiden tasolla ollut yllättävän "humanistinen" ja "idealistinen" verrattuna liike-elämän ja yritysorganisaatioiden usein varsin raadolliseen arkipäivään (Jay, 1975; Julkunen, 1987a; 1987b; Kanter – Mirvis, 1989; Sievers, 1994; Jackson –

¹⁵ Johtajuutta sinänsä ovat pohtineet esimerkiksi Platon, Aristoteles ja Machiavelli jo kauan ennen nykymuotoisen johtamiskurssin syntymistä (ks. Takala, 1990, 3-39; vrt. Nurmi, 1992, 1-18; 1984).

Carter, 1995), mikä on ymmärrettävästi saanut monet tutkijat esittämään skeptisiä kommentteja:

"Man berättar där [i i företagsekonomisk litteratur], explicit eller implicit, att det nog när allt kommer omkring är både trevligt och nyttigt att arbeta, och att alla anställda, om de blott behandlas väl och informeras på rätt sätt, kommer att fylla sin arbetsuppgift ivrigt och uthålligt. Man frågar sig ibland om denna optimism verkligen kan vara allvarligt menad, eller om den har en mera manipulativ och pedagogisk avsikt bakom sig" (Gustafsson, 1994, 30).

Olipa asia niin tai näin, ylimmän johdon strategista päätöksentekoa koskevan keskustelun ohella johtamis- ja organisaatiotutkimuksen keskeisin ja samalla sen muista liiketaloudellisen problematiikan käsittelyyn erikoistuneista diskursiivisen toiminnan kentistä erottava kiinnostuksen kohde on joka tapauksessa, *ab initio*, ollut ns. inhimillinen tekijä (human factor), kysymys organisatorisen tehokkuuden ja työntekijöiden motivaation suhteesta: miten lisätä organisaation tehokkuutta kasvattamalla työntekijöiden sisäistä halua olla tuottavia (Jackson – Carter, 1995; Näsi, 1983, 6; Bennis, 1989). Perusvastaus on ollut se, että organisaation tehokkuus perustuu yksilöiden subjektiivisten odotusten ja tarpeiden suhteen responsiivisten organisaatiomuotojen ja niihin kytkeytyvien johtamistapojen kehittämiseen (Alvesson – Willmott, 1992b, 433; vrt. Abrahamsson, 1986; 1993; Donaldson, 1995; 1996) Ihmissuhteiden koulukunnan (Mayo, 1933; Roethlisberger – Dickson, 1939) klassisen perusnäkemys mukaan tehokkuus lisääntyy eniten kiinnittämällä erityistä huomiota sosiaalsiin suhteisiin ja niiden hoitamiseen. Toisen maailmansodan jälkeen painopiste on kuitenkin siirtynyt sosiaalisista suhteista enemmän yksilöpsykologiaan ja siihen liittyviin perusteluihin. Tähän siirtymään lienee kaikkein eniten vaikuttanut Abraham Maslow (1954) tunnetulla motivaatioteoriallaan. Toisen maailmansodan jälkeistä keskustelua työntekijöiden motivaation ja organisaation tehokkuuden ympärillä voitaneekin pelkistää kutsua "postmaslowilaiseksi" teorianmuodostukseksi juuri siinä mielessä, että kiinnostuksen painopiste on ankkuroitunut vahvasti yksilöpsykologiseen näkökulmaan: työhön itseensä, sen subjektiivisesti koettuun mielekkyyteen ja yksilöiden "korkeampiin tarpeisiin". Samalla juuri tässä mielessä liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa on varsin usein ollut ehkä yllättävänkin "humanistinen" ja "idealistinen" perussävy (Jackson – Carter, 1995; Kanter – Mirvis, 1989; Julkunen, 1987a; vrt. McGregor, 1960; Argyris, 1954; 1957; Maslow, 1954).

"Although they frequently, and almost always unsuccessfully, try to mask their strong desire to help create more democratic, more humane, more liveable human systems, the people assembled for the Center for Effective Organizations conference are perhaps unusually idealistic" (Bennis, 1985, 353).

Humanistissävytteinen keskustelu "työelämän laadusta", "työntekijöiden paremmasta kohtelusta" tai "paremmasta johtajuudesta" alkoi siis ennen toista maailmansotaa toteutetuista Hawthorne-tutkimuksista, joiden yhteydessä Mayo ja kumppanit rehabilitoivat jo 1800-luvun lopulla alkunsa saaneen industrial betterment -liikkeen esiin nostamat ja tayloristien syrjään työntämät "hyvinvointikapitalistiset" kysymyk-

senasettelut (Barley – Kunda, 1992). Industrial betterment -liikkeen ja ihmissuhteiden koulukunnan perusteet saivat kuitenkin laajempaa kulttuurista kantavuutta vasta toisen maailmansodan jälkeen nivelttyessään lähes saumattomaksi osaksi vähitellen rakentunutta hyvinvointivaltioideologiaa: yleisen elintason ja koulutustason nousun myötä "uusi sukupolvi" alkoi varsinkin 1960-luvulta lähtien vaatia inhimillisempää ja yksilöllisempää kohtelua sekä laajempia osallistumisoikeuksia organisaatioiden päätöksentekoon (Zuboff, 1990; Wren, 1972).

Erityisesti kuluneen vuosisadan kolmena viimeisenä vuosikymmenenä yksilön työhönsä kohdistamista odotuksista, työmotivaation lähteistä ja "oikeasta" johtamisesta on kirjoitettu valtavasti (Micklethwaith – Wooldridge, 1997; Kieser, 1997). Teoreettisen kirjallisuuden valtavasta määrästä ja moniulotteisuudesta huolimatta työhön, organisointiin ja johtamiseen kohdistuvat intuitiivisesti jokseenkin itsestään selvät perustoiveet lienevät kuitenkin olleen yleisesti tiedossa jo pitkään ennen diskurssin "tieteellistämistä". Tällaisina on mainittu esimerkiksi työn saaminen sinänsä, elämisen kannalta riittävän korkea palkkataso, inhimilliset työolot ja palkanmaksu- perusteet, työn kiinnostavuus ja vaihtelevuus, yksilöllinen autonomia sekä mahdollisuus osallistua omaa työtä ja ehkä yleisemminkin organisaation toimintaa koskevaan päätöksentekoon (Servan-Shreiber, 1975, 81-84; vrt. Miettinen – Saarinen, 1990).

Luonnollisesti ihmisten työhön, työelämään ja johtajuuteen kohdistamat odotukset ovat jonkin verran vaihdelleet eri vuosikymmeninä (ks. Kasvio, 1994). Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin sanoa, että hyvinvointivaltioideologian hengessä subjektiivisesti koetusta työtyytyväisyydestä, yksilöllisestä autonomiasta ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksista on vähitellen tullut itsestään selviä pysyviä perusarvoja (Zuboff, 1990). Yhtä itsestään selväksi on myös tullut se, että näiden perusarvojen toteutumisen suurimmat uhat ovat taylorismi ja byrokraattinen organisaatiomalli (Eccles – Nohria, 1992). Perinteisten tayloristisiksi leimattujen johtamiskäytänteiden kritiikkiä ja vastaavasti erilaisia anti-tayloristisia teoreettisia ideaalimalleja onkin lähes loputtomasti (Kanter, 1968, 499-517; Shrivastava – Cooperrider, 1986, 692-693; Halal, 1986; Gustafvsen, 1985; 1990).

Anti-taylorististen vaihtoehtojen kehittäminen sai vauhtia varsinkin poliittisesti la- tautuneella 1970-luvulla, jolloin käynnistyi erityinen työelämän humanisointidebatti tai työelämän laatuliike, joka pyrki edistämään osallistumista, yhteistyötä ja luotta- musta työn organisoinnin peruseriaatteina. Työelämän laatuliike terävöitti ja tarken- si ihmissuhteiden koulukunnan esiin nostamia teesejä esittelemällä konkreettisempia toimenpiteitä ja menetelmiä työorganisaatioiden kehittämiseksi: alettiin puhua esi- merkiksi työkierrosta, työn laajentamisesta ja rikastamisesta, osallistumisjärjestelmis- tä ja itseohjautuvista työryhmistä. Useiden laajojen tutkimusten pyrittä todistamaan vieraantumisen yleisyyden puolesta (Blauner, 1964; Israel, 1971; Work in Ame- rica, 1973), monet organisaatiot alkoivat vähitellen vastata työntekijöiden tarpeiden

huomioionottamisen haasteeseen suunnitteleamalla uudentyyppisiä työn organisaatiomuotoja (Julkunen, 1987a, 11-15; Halal, 1986, 186-187; Walton, 1985a; 1985b; Lawler, 1986).

Työelämän laatuliike laantui 1970-luvun lopun laman myötä, mutta erilaiset kokeilut uusien organisaatiomuotojen ja johtamistapojen alueella jatkuivat myös tämän jälkeen. Iskusanat tosin vaihtuivat ja monipuolistuivat: uusia puheenaiheita olivat ennen kaikkea leadership, yrityskulttuuri ja Human Resource Management. Kaikki nämä liittyvät tavallaan toisiinsa ja toistavat samaa perusteemaa, sillä kaikkia näitä hieman eri painotuksin yhdistävä teema oli henkilöstön piilevien voimavarojen ottaminen täysimääräiseen käyttöön – tehokkuuden ja inhimillisyyden yhdistäminen (ks. Vroom, 1976; Burns, 1978; Kouzes – Posner, 1987; Kotter, 1988; Beer et al, 1985; Fombrun et al, 1984; Tichy – Devanna, 1986; Peters – Waterman, 1982; Schein, 1985; Odiorne, 1987; Hunt, 1991).

1980-luvun alun jälkeen liikkeenjohdollinen ajattelu muuttui siten, että tavoitteeksi ei enää nähty tehdä tuotteita aina vain enemmän, nopeammin ja alhaisemmin kustannuksin vaan tuottaa paremmin, laadukkaammin ja innovatiivisemmin kuin ennen (ks. Blyton – Turnbull, 1992). Tämän katsottiin edellyttävän sitä, että periaatteessa jokaisen työntekijän olisi oltava aktiivinen ja älyllinen osallistuja yrityksen kehittämisessä. Samalla johtajan tehtävän nähtiin muuttuvan yhä enemmän symboliseksi ja kommunikatiiviseksi: yhtäältä edustavaksi esikuvaksi ja esimerkiksi, toisaalta ryhmähenkeä ylläpitäväksi valmentajaksi. Johtajan tuli luoda yhteisiä arvoja, normeja, tavoitteita ja symboleja sekä viestiä ja ylläpitää niitä; johtajan tuli oman esimerkkinsä ja esikuvansa kautta levittää aloitteellisuus, luovuus ja innovatiivisuus yli koko organisaation (ks. Ouchi, 1981; Peters – Waterman, 1982; Lawler, 1986; Mintzberg, 1989; Kouzes – Posner, 1987; Tichy – Devanna, 1986; Moisala et al, 1989).

Laman myötä laantuneen ja kriittistä kärsineen työelämän laatuliikkeen korvasi pian uusien johtamis-ismien ohella laajempi keskustelu uuden informaatioteknologian sovellusmahdollisuuksista työelämässä. Käynnistyi vilkas visiointi läntisten teollisuusmaiden siirtymisestä "jälkiteolliseen tietoyhteiskuntaan", jonka tuotannollisen infrastruktuurin nähtiin tarjoavan taloudellisen kasvun ohella myös aivan uudenlaista inhimillistämispotentiaalia (Ahonen, 1996a; 1996b). Yhtenä keskeisimmistä teemoista tässä keskustelussa oli käsitys hierarkkisten, keskitettyjen ja repressiivisten rakenteiden korvaumisesta verkostomaisella osallistuvalla demokratialla. Tämän otaksuttiin siis merkitsevän tehokkuuden paranemisen ohella myös laadullista edistymistä ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentumisen alueella. 1980-luvulla "tietoyhteiskunnasta" tulikin uusien odotusten metafora, "computopia" (Masuda, 1981), lupaus uudesta uljaasta maailmasta, lupaus "uudesta kapitalismista"

(Halal, 1986; Harisalo, 1988; vrt. Toffler, 1980; 1991; Naisbitt, 1984; Naisbitt – A-burdene, 1986; Nurmi, 1985; Bell, 1974).

Luonnollisesti informaatioteknologian kehityksen myönnettiin sisältävän myös monia riskejä. Itse asiassa samoin kuin työn uusilla organisaatiomuodoilla myös älykkäällä teknologialla on koko sitä koskevan keskusteluperinteen ajan nähty olevan kahdet kasvot (Zuboff, 1990, 25-30; Lyon, 1988, viii-x; Julkunen, 1987a, 12-15; 386-396). Mielenkiintoista on kuitenkin se, että muutamia kriittisiä kommentteja lukuun ottamatta "tieto-organisaatiot" ovat jälleen omalta osaltaan olleet yksi lenkki siinä diskursiivisessa ketjussa, joka on jo vuosikymmenien ajan luvannut "humanististen" työn organisointi-ideaalien vihdoin toteutuvan, milloin mistäkin syystä (Ahonen, 1996a). Jo pintapuolinen vilkaisu aiheesta käytyyn keskusteluun osoittaa, että useimmat tietoyhteiskunnasta laajemmin tai sen organisaatioista erikseen kirjoittaneet ovat ilmaisseet rakentavansa mallinsa esimerkiksi McGregorin (1960) Y-teorian olettamuksille tai antaneet muutoin ymmärtää tietoyhteiskunnan ja sen organisaatioiden olevan huomattavasti aikaisempaa demokraattisempia, vapaampia, joustavampia ja inhimillisempiä – tai että näin ainakin tulisi olla (Kasvio, 1994; Masuda, 1981; Toffler, 1980; 1991; Nurmi, 1985; Nurminen, 1986; Harisalo, 1988; Halal, 1986).

1990-luvun laman myötä perinteinen tayloristinen tehokkuusrationalismi astui uudelleen vahvemmin kuvaan liikkeenjohdollisiin diskursseihin (Hammer – Champy, 1990; Alasuutari, 1996). Silti "liikkeenjohdon vuosisataa" kokonaisuutena tarkasteltaessa tilanne on se, että varsinkin toisen maailmansodan jälkeen julkinen kommunikaatiosfääri on johtamis- ja organisaatioteoreetikoiden toimesta kerta toisensa jälkeen täytynyt alati uusiutuvilla puheilla, vaatimuksilla, ennustuksilla ja lupauksilla työelämää ravistelevista radikaaleista mullistuksista (ks. Eccles – Nohria, 1992; Kasvio, 1994; Kieser, 1997). Johtamis- ja organisaatiodiskurssin keskeinen piirre onkin ollut lähiaikoina tai lähitulevaisuudessa tapahtuvan "inhimillisten voimavarojen" vallankumouksen tai maltillisemmin muotoiltuna "inhimillisten aspektien" täydellisemmän huomioon ottamisen lupaaminen, ennustaminen tai vaatiminen.

"Come the revolution' – we are frequently told – the hierarchical social structures will disappear; in the free democratic society the need for such structures, which are essentially the repressive instruments of those in power, will no longer exist. Accordingly, hierarchy will be relegated to the prehistory of mankind and we can look forward to the wholly edifying spectacle of men and women coming together in freely formed associations carrying out their business in the spirit of equality, mutual respect and freedom" (Abell, 1979, 141).

Tämän ilmiön kääntöpuoli taas on ollut diskurssin artikuloiman "teorian", ja siihen sisäänrakennetun normatiivisen ideaalin, sekä toisaalta sen pääsääntöisesti arvostelunan "käytännön" välinen kuilu: yhtä varmasti kuin ovat tulleet uudet lupaukset, ennustukset tai vaatimukset kuilun lopullisesta umpeutumisesta ovat tulleet myös pettymykset, ja luvatut muutokset ovat varsin usein jääneet vaatimattomiksi keskustelun volyyymiin verrattuna. Aihetta koskevat empiiriset tutkimukset ovatkin jokseen-

kin johdonmukaisesti osoittaneet, etteivät useimpien töiden oleelliset kulttuuriset piirteet ole mitenkään radikaalisti muuttuneet. Samoin työelämän institutionaaliset rakenteet ovat osoittautuneet syvimmältä olemukseltaan yllättävän staattisiksi. Lisäksi monet "uudistukset" ovat jälkeenpäin osoittautuneet joksikin muuksi kuin mitä niiden alun alkaen julkilausutusti piti olla (ks. Kasvio, 1994; Kortteinen, 1992; Pfeffer, 1994; Guest, 1990; Aktouf, 1992; Alvesson, 1987a; Julkunen, 1987a; Kanter – Mirvis, 1989; Sievers, 1994; Lähteenmäki et al, 1996).

Toinen organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän perinteen keskeinen piirre on ollut tämän sisäinen ristiriitaisuus. Kohutuullinen yksimielisyys on aina ihmissuhteiden koulukunnan ajoista aina näihin päiviin saakka vallinnut lähinnä kahdesta asiasta: liikkeenjohdon "teorian" ja "käytännön" välillä on kuilu, ja "inhimilliset aspektit" *tulisi* ottaa nykyistä paremmin huomioon johtamis- ja organisointiratkaisujen yhteydessä (ks. Pfeffer, 1994; Kanter – Mirvis, 1989; Eccles – Nohria, 1992). Tähän yksimielisyyden aiheet sitten karkeasti ottaen jäävätkin: välittömästi alettaessa keskustella konkreettisemmalla tasolla tämän kuilun syistä, poistamisen mahdollisuuksista ja metodeista, siirrytään samalla erimielisyyksien ja riitelyn alueelle, joka on säilynyt elinvoimaisena aina keskusteluperinteen alkuajoista uudelle vuosituhannelle saakka. Päällisin puolin yhtenäisen ja yhteisen perustavoitteen yhdistämän diskursiivisen toiminnan kentän pinnan alta paljastuu hyvin helposti sellainen ristiriitaisten teorioiden sekä metodologisten ja normatiivisten kannanottojen ryteikkö (vrt. Koontz, 1961; 1980; Burrell – Morgan, 1979; Morgan, 1986; Julkunen, 1987a; Kanter – Mirvis, 1989; Sievers, 1994; Jackson – Carter, 1995; Pfeffer, 1997), joka väkisininkin pakottaa kysymään koko teoriaperinteen perimmäistä luonnetta ja sen sosiaalista funktiota.

"Viimeisten 75 vuoden aikana on tehty kirjaimellisesti tuhansia empiirisiä tutkimuksia johtajista. Tästä huolimatta ei ole syntynyt selkeää ja kiistatonta käsitystä siitä, mikä erottaa johtajat ei-johtajista ja mikä tärkeämpää, tulokselliset johtajat tuloksettomista johtajista ja tulokselliset organisaatiot tuloksettomista .. Koskaan eivät niin monet ole työskennelleet niin kauan ja sanoneet niin vähän (Bennis – Nanus, 1986, 11).

Väite on yhtäältä poleeminen ja toisaalta tämän tutkimuksen kannalta hyvin keskeinen, joten se vaatii tuekseen laajahko oppihistoriallisen kertauksen. Klassikoista esimerkiksi Taylor (1911; 1914) tunnetusti luotti varsin vahvasti liikkeenjohtoon ja sen mahdollisuuksiin tehokkaampia organisaatiomuotoja etsivänä ja organisaatiotarkenteita muovaavana subjektina, mikä oli varsin yleinen ajattelutapa monilla klassikoilla: "*especially in classical management theory ... their internal operations were the sole concern of management*" (Hatch, 1997, 76). Kuitenkin esimerkiksi Taylorin kanssa samoihin aikoihin vaikuttaneen Weberin (1947; 1978) käsityskanta taas oli selvästi deterministinen, mitä ilmentää jo hänen *iron cage* -käsitteensä: tehokkuuden maksimoiminnan tavoitteen asettamat imperatiivit sanelevat suhteellisen yksiselitteisesti ideaalisen organisaation muodon yksittäisen subjektin intentioista ja akteista riippumatta. Myöskään Druckerin (1969, 433; 1954) usko yksittäisen subjektin – oli pa tä-

mä sitten johtaja tai joku muu – mahdollisuuksiin ei ollut kovin suuri. Hänen mukaansa ”tulevaisuuden ihmisellä” on suurin piirtein ne samat puutteet ja heikkoudet kuin esi-isilläänkin, ja ainoa keino turvata jatkuva edistys on rakentaa sellaisia *järjestelmiä*, jotka olennaisella tavalla ylittävät nämä yksilön puutteet ja heikkoudet ja ovat niistä mahdollisimman riippumattomia. Sittemmin tämä jo Barnardin (1938; 1968) identifioima voluntarismin ja determinismin välinen kiista on yhä uudelleen ja uudelleen tullut esiin alan keskustelussa, ja edelleenkin vallitsee perustavia erimielisyyksiä siitä, missä määrin yritysjohto ylipäätään voi toimillaan vaikuttaa asioiden kulkuun.

Esimerkiksi rakenteellisen kontingenssiteorian, resurssiriippuvuusnäkemysten ja populaatioekologisen lähestymistavan mukaan organisaation tehokkaan toiminnan turvaavat rakenteelliset ratkaisut määräytyvät hyvin suuressa määrin – joskin eri painoituksin – sen ympäristöstä käsin. Rakenteellisen kontingenssiteorian yksinkertaisen perusversion mukaan eri tilanteisiin sopivat erilaiset organisaatiomuodot. Suhteellisen vakaassa ja yksinkertaisessa ympäristössä tehokkain on mekaaninen organisaatio, jota karakterisoivat standardoidut rutiinit, hierarkkinen rakenne ja formaalit prosessit. Sen sijaan monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä tehokkain on orgaaninen organisaatio, jota luonnehtivat avoin vuorovaikutus, luova soveltaminen sekä matala ja epähierarkkinen organisaatorakenne (Burns – Stalker, 1961). *A priori* ei kuitenkaan voida sanoa, että jompi kumpi olisi aina ylivoimainen toiseen nähden (Jay, 1973).

Resurssiriippuvuusnäkemysten mukaan yritys on riippuvainen ympäristöstään, koska se tarvitsee tämän tarjoamia resursseja kuten raaka-aineita, pääomaa, työvoimaa ja informaatiota. Näiden resurssien tarjoamisen ehdoksi ympäristö asettaa organisaatiolle erilaisia vaatimuksia, jotka voivat liittyä parempiin tuotteisiin ja palveluihin, tehokkaampiin prosesseihin, edullisempiin hintoihin tai tiettyjen pelisääntöjen noudattamiseen. Nämä vaatimukset taas suuresti rajoittavat perinteisen talousteorian hypotetisoimaa täydellistä valinnan vapautta. Resurssiriippuvuuslähestymistapa kuitenkin sikäli korostaa liikkeenjohdon ja organisaation näkökulmaa, että tietyillä keinoilla riippuvuutta katsotaan voitavan hallita ja vähentää ainakin jossakin määrin yritysjohtajan kyvykkyydestä riippuen. Täydellisesti riippuvuudesta ja sen aiheuttamista rajoitteista ei kuitenkaan ole mitään mahdollisuuksia päästä irti (ks. Pfeffer – Salancik, 1978; vrt. Santalainen, 1990).

Toisin kuin resurssiriippuvuuslähestymistapa yritysten syntymistä, kuolemista ja selviytymistä biologisten metaforien kautta tarkasteleva nk. populaatioekologia taas painottaa voimakkaammin ympäristön näkökulmaa ja ympäristön mahtia: ympäristöllä on viime kädessä valta valita ne organisaatiot, jotka parhaiten palvelevat sen tarpeita. Tämä valinta taas tapahtuu ”darwinistisen” kilpailuprosessin kautta. Darwinilaista näkemystä myötäillen lähtökohtana on aina tilanne, jossa tietty ryhmä yrityksiä taistelee tietyistä resursseista tietyssä ympäristössä, ekologisessa lokerossa

(*niche*). Mitä paremmin organisaation toiminta vastaa ympäristön tarpeita (*fit*), sitä todennäköisemmin se säilyy hengissä ja menestyy. Populaatioekologia ei kuitenkaan edes yritä löytää mitään kiinteää ja universaalia menestyksen mallia, vaan tarkastelee menestyksellisten organisaatorakenteiden muotoutumista historiallisena ja evolutiivisena prosessina (ks. Hannan – Freeman, 1977; 1989; Aldrich, 1979; Santalainen, 1990).

Täysin vastakkaista näkemystä enemmän tai vähemmän ympäristödeterministisille lähestymistavoille ovat edustaneet teoriat "strategisesta valinnasta": bisnes on tarkoitushakuista toimintaa, jossa yritysjohdolla on lähes kaikkivoipaiset mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen toimintaan (Child, 1973a). Tämä yltiövoluntarismiksikin toisinaan muutettu näkemys on ollut etenkin populaarissa liikkeenjohtokirjallisuudessa hyvin suosittu (ks. Peters – Austin, 1989; Peters, 1994), koska se resonoi syvällä jokaisen johtajan sielun syvyyksissä olevien fantasioiden kanssa muodostaen siten konsultoinnin tavoitteita ajatellen kiitollisemmän lähtökohdan kuin esimerkiksi epämiellyttävällä tavalla "darwinistinen" populaatioekologia (Clark – Salaman, 1996; 1998; vrt. Kets de Vries, 1991a). Vakavamman johtamis- ja organisaatiotutkimuksen suhde vahvaan voluntarismiin on kuitenkin koko toisen maailmansodan jälkeisen ajan ollut vähintään pidättyvä (ks. Donaldson, 1996).¹⁶

Tietyllä tavalla edellä mainittujen vaihtoehtojen – siis vahvan voluntarismien ja toisaalta perinteisen determinismin – väliin on syntynyt institutionalismiksi kutsuttu lähestymistapa, joka on ainakin eräissä tutkijapiireissä saavuttanut varsin laajaa suosiota viime aikoina. Kuten Mylly (1999, 11) on todennut institutionalistinen lähestymistapa on ainakin tietyissä rajoissa syntynyt kritiikkinä etenkin populaarissa liikkeenjohtokirjallisuudessa suosittua strategisen valinnan koulukunnalle, jossa vapaan kilpailun ja rationaalisen ajattelun nimissä yrityksillä oletetaan olevan lähes rajattomat mahdollisuudet tehdä strategisia valintoja päämääriensä ja tavoitteidensa toteuttamiseksi. Institutionalistisen näkemyksen mukaan tällaista täysin vapaata valintaa tosiasiallisesti rajoittavat olennaisella tavalla esimerkiksi lait ja muut muodolliset rajoitteet sekä toimialaspesifit arvot, uskomukset ja implisiittisesti ilmaistut käsitykset kilpailun logiikasta ja säännöistä (vrt. Powell – DiMaggio, 1991).¹⁷

¹⁶ Sekä agenttiteoriat että transaktiokustannusteoria lähtevät liikkeelle vapaiden, rationaalisten ja omia etujaan maksimoimaan pyrkivien agenttien oletuksesta, mutta päätyvät siihen tavallaan paradoksaaliseen lopputulokseen, että vapaat, rationaaliset ja maksimointikäyttäytymisestä tietoiset agentit luovat lopulta itse sellaisia rakenteita, jotka rajoittavat vapaata valintaa mutta luovat vakautta ja ennustettavuutta (ks. March, 1981; Eisenhardt, 1989; Williamson, 1990; 1989; 1997).

¹⁷ Myllyksen (1999, 52-53) mukaan nk. vanhassa institutionalismissa keskeisiä käsitteitä ovat olleet esimerkiksi valta, rakenteet, vaikutusvalta ja koalitiot, ja tarkastelun kohteena ovat tyypillisesti olleet yksittäiset organisaatiot, ja organisaatioiden muuttuminen on nähty prosessina, johon vaikuttavat ensisijaisesti useista organisaatioista koostuvan ryhmän keskinäiset normit. Uusi institutionalismi taas korostaa tai *painottaa* vanhan institutionalismin perusajatusten *lisäksi* identiteetin, institutionalisoitumisprosessin sekä konfliktien merkitystä (vrt. Scott, 1995, 24).

Institutionalistisen käsityksen mukaan yritysjohto ei siis toimi sosiaalisessa tai kulttuurisessa tyhjiössä, vaan se saa monenlaisia vaikutteita toimintaympäristöstään, yhteiskunnasta ja ehkä ennen kaikkea muilta yritysjohtajilta (DiMaggio – Powell, 1983; 1991; Powell – DiMaggio, 1991; Scott, 1992). Tietyn toimintamallin omaksu- misen syy on usein kilpailukyvyn kehittämisen ohella myös toimintaympäristön sosi- aalisen hyväksynnän tavoittelu. Toisin sanoen myös yritysten ja yritysjohton toimin- taa ohjaavat sosiaalisen ympäristön odotukset ja imitointi. Esimerkiksi teknisten im- peratiivien merkitystä ongelmien aiheuttajina ei ole syytä väheksyä tai kiistää. Ne eivät kuitenkaan juurikaan pysty selittämään sitä, millaisia ratkaisuja ongelmiin omaksutaan (Scott, 1994; vrt. Meyer – Rowan, 1977; Meyer – Scott, 1983).

Avainasemassa uusien toimintatapojen leviämisessä ovatkin menestyneet yri- tykset. Nämä institutionaaliset johtajat toimivat mallina muille saman toimialan yri- tyksille, jotka pyrkivät imitoimaan menestyjää. Tällaisissa oloissa yritysjohton lo- giikka etenee osapuulleen seuraavasti: *"Ulkoistetaan. Miksi? Koska se on tehokasta, kaikkihan sen tietävät"* (Czarniawska – Sevón, 1996, 32). Tällä ei kuitenkaan haluta väittää, että esimerkiksi uudet työvoiman käyttöstrategiat olisivat puhtaasti muotiaal- toja, jotka vaihtelisivat jokseenkin selittämättömästi (Rovik, 1996). Uskottavampi selitys on se, että yhteisesti hyväksyty ja jaettu sekä sosiaalisen todellisuuden osaksi sedimentoitunut käsitys tehokkaasta toimintatavasta saa rationalisoidun myytin sta- tuksen ja leviää tämän voimalla tietyn aikaa yritys kentässä (Toivonen, 2000; Scott, 1992; 1994; vrt. Berger – Luckmann, 1979).

Pragmaattisesti ajatellen totuus on jossain edellä mainittujen päävaihtoehtojen – siis täydellisen determinismin ja voluntarismin – välillä. Tämä ei kuitenkaan ole erityisen älyllistä eikä vie kovin pitkälle. Jos nimittäin hyväksytään sovitteleva nä- kemys, minkä johtamis- ja organisaatiotutkimus ja sen ympärille rakentunut diskurssi jo oman mittavan olemassaolonsa turvaamiseksi tekee (vrt. Donaldson, 1995), jonka mukaan yritysjohto pystyy tietyn "liikkumavaran" puitteissa vaikuttamaan asioiden kulkuun (vrt. Nurmi, 1983), avautuu aivan toisenlainen agonistiikan horisontti, jossa jakolinja kulkee jossain yhtäältä Taylorin (1911) ja toisaalta, Mayon (1945), Maslo- win (1954) ja McGregorin (1960) välillä.

Taylor siis uskoi Human Relations -tradition ja populaarin nykykirjallisuuden tavoin, että yritysjohtolla ainakin tietyissä rajoissa on mahdollisuus ja vapaus valita järkeviksi katsomakseen keinot järkeviksi katsomiensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Siitä, mitä nämä taas olisivat ei laajemmassa teorianhistoriallisessa katsannossa juuri koskaan ole ollut minkäänlaista yksimielisyyttä. Esimerkiksi Taylorin tekemiä johto- päätöksiä on kaikkein kiivaimman taylorismi-keskustelun kaudella kutsuttu yhtäältä länsimaisen johtamis- ja organisaatioajattelun vaikutusvaltaisimmaksi ja kestävim- mäksi kontribuutioksi (Drucker, 1969, 337) että toisaalta typerien ja barbaaristen ideoiden kokoelmaksi (Rose, 1978, 31). Sittemmin tilanne ei ole muuttunut juuri mi-

tenkään, sillä vieläkään selvää Taylorin ajatuksiin liittyvää yksimielisyyttä ei näyttäisi olevan, vaikka vääränlaisen julkisen leimautumisen pelossa orwellmaisen uuskie-
len kulisseihin piiloutuneet nykymuotoisen taylorismin kannattajat (vrt. re-
engineerin, downsizing; TQM; Boje – Winsor, 1993; Gerlach, 1996) yleensä pitävät
itsestään huomattavasti vähemmän ääntä kuin humanistisen johtamis- ja organisaatioajattelun edustajat (Julkunen, 1987a, 360-362; Doray, 1988; Thompson – Mc-
Hugh, 1990; Adler, 1993; Aktouf, 1992).

Yhtä kaikki, ihmissuhteiden koulukunta oli siis alusta alkaen täysin eri mieltä
järkevästä tavoitteista ja järkevästä keinoista kuin Taylor: erikoistumisen periaate ja
palkkaukseen perustuva motivointi eivät tuota tehokkuutta; eikä tehokkuutta sitä
paitsi ei edes tule asettaa yksiviivaisesti kaikkein ylimmän tavoitteen paikalle. Tätä
eräät ovat pitäneet lähes kopernikaanisena löytönä johtamis- ja organisaatiotutkimuk-
sen alalla (Ashton, 1970, 303). Kriitikoiden mukaan taas klassisista Hawthorne-
tutkimuksista löytyy niin paljon puutteita ja tarkoitushakuisuutta, että se oikeuttaa
puhumaan jopa ”länsimaisen yhteiskuntatieteen Lysenko-skandaalista” (ks. Carey,
1977, 27-38; 1967, 416; vrt. Blumberg, 1968; Dunnette, 1975; Rose, 1978, 103;
Bendix – Fisher, 1961, 126).

Vastaavasti Herzbergin (1966; 1968) teoriaa, joka oli keskeisessä asemassa
ihmissuhteiden koulukunnan alkuperäisajatuksia seuranneen postmaslowilaisen psy-
kologisen näkökulman esiinnousun kannalta, on vakavasti otettavissa akateemisissa
lähteissä kutsuttu sekä erittäin merkittäväksi tieteelliseksi kontribuutioksi että meto-
dologisesti kyseenalaiseksi heuristiseksi introspektioksi. Laajemmin ottaen korkeam-
pien psykologisten tarpeiden tyydyttymisen keskeiseen merkitykseen perustuvia työn
uusia organisaatiomuotoja koskevassa keskustelussa on vuosien kuluessa esitetty pu-
heenvuoroja laidasta laitaan, innostuneesta entusiasmista radikaaliin kritiikkiin; on
jopa esitetty, etteivät työntekijät pitkässä historiallisessa katsannossa ole mitenkään
aivan erityisen tyytymättömiä, vaan pikemminkin kyse on radikaalien ja humanisti-
sesti orientoituneiden tutkijoiden keinotekoisesti konstruoimasta ”ongelmasta”, jonka
tehtävänä on lähinnä toimia kyseisten kirjoittajien kärriääri-instrumenttina (ks.
Julkunen, 1987a; 1987b; Guest, 1990; Jackson – Carter, 1995; Carey, 1977; Levitan
– Johnson, 1973; 1984).

Vaikka siis hyväksyttäisiin valtavirtatutkimuksen tavoin se, että yritysjohto
pystyy liikkumavaransa puitteissa vaikuttamaan asioihin ja että sen tulisi vaikuttaa
niihin siten, että ”tuotannolliset” ja ”inhimilliset” aspektit saadaan mahdollisimman
hyvin yhdistettyä, teoreettiset ongelmat ja kiistat eivät lopu tähänkään. Esimerkiksi
niin kutsutun ”radikaalin humanismin” edustajat ovat hyökänneet ajoittain rajustikin
sekä ihmissuhteiden koulukunnan klassikoiden että postmaslowismin hengessä har-
joitettua ”pseudohumanismia” että liikkeenjohdollisen arvomaailman pyhittäjäksi
pysähtynyttä ”ortodoksista organisaatiotutkimusta” vastaan (Burrell – Morgan, 1979;

Aktouf, 1992; Alvesson – Willmott, 1992a). Kriitikin ydin on useimmiten ollut siinä, näiden kiihkeä pyrkimys tehdä itsestään ”yhteiskunnallisesti hyödyllisiä”, valjastaa ne ”vallan palvelukseen” (Baritz, 1960), mikä näkyy haluttomuutena reflektoida problematiikkaan liittyviä perustavia arvokysymyksiä (Burrell – Morgan, 1979; Aktouf, 1992). ”Ortodoksien” vastaväitteiden mukaan puolestaan juuri antiempiiristinen, antifunktionalistinen ja antipositivistinen radikaalin humanismin ohjelma on viemässä johtamis- ja organisaatiotutkimusta yhä enemmän pelkän arvosidonnaisen mielipidekirjoittelun suuntaan. Toisin sanoen siinä missä ”ortodoksit” ovat halunneet ja haluaisivat edelleen tuottaa ”arvovapaata tiedettä” hävittämällä kaikki kiistanalaiset käsitteet kuten vallan lähes kokonaan johtamis- ja organisaatiotutkimuksesta, niin radikaalit ovat halunneet ja haluaisivat edelleen tuoda nämä seikat selkeämmin esille: mihin ja millä tavoin ”liikkeenjohdon liikkumavaraa”, siis rajoitettua valinnan vapautta tulisi käyttää (Donaldson, 1985, 1996; Hinings et al, 1988).

Maltillisemmat kriitikoiden kriitikot taas ovat tyytyneet huomauttamaan, ettei radikaaleilla teeseillä tosiasiallisesti ole ollut kovinkaan suurta vaikutusta asialle vihkiytyneen samoinajattelijoiden sulkeutuneen sisäpiirin ulkopuolella. Kuitenkin esimerkiksi Donaldson (1985) on katsonut tarpeelliseksi hyökätä radikaaleja vastaan kokonaisen kirjan voimalla, mihin taas muuan muassa Clegg (1988) on vastannut syyttämällä Donaldsonia varsin suorasukaisesti omien arvojen ja preferenssien ujuttamisesta ”tieteelliseen” tekstiinsä vastapuolen tekstejä tarkoitushakuisesti ja selektiivisesti siteeraamalla. Postmodernin keskustelun ja eräiden muidenkin näkemysten mukaan puolestaan sekä perinteisen että radikaalin tutkimuksen puolustajat ovat ajastaan jäljessä, koska kumpaakaan ei enää ole olemassa yhtenä monoliittisena kokonaisuutena (Cooper – Burrell, 1988; Hining, et al, 1988): pikemminkin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kentällä voidaan laskea olevan ainakin kymmenkunta keskeistä ja sekä teoreettisesti että metodologisesti suhteellisen itsenäistä tutkimustraditiota (Scott, 1992).

Yhtä kaikki, nykyisin valtaosa tutkijoista on sitä mieltä, että työelämässä todella on käynnissä jonkinlainen suuri muutosprosessi, ”paradigmaattinen murros”, jonka ydin on lisääntynyt kiinnostus inhimillistä pääomaa kohtaan (Kettunen, 1997; Legge, 1995). Sen sijaan erimielisyydet koskevat tämän muutoksen laajuutta ja luonnetta (Alvesson, 1987a, 127; Julkunen, 1987a, 386-396; Blyton – Turnbull, 1992). Esimerkiksi Kasvio (1994) ilmoittaa esitetyistä kriittisistä näkökohdista huolimatta uskovansa ”antroposentrisen tuotantomallin” lyövän itsensä enemmän tai vähemmän lopullisesti läpi vuosituhannen vaihteessa, kun taas asiaa myös omassa väitöskirjassaan aiemmin tarkastellut Julkunen (1987a) on Kasvion teosta arvioidessaan (1994) huomattavasti varovaisempi ja epäileväisempi. Myös työn uusista organisaatiomalleista väitellyt Kortteinen (1992) suhtautuu varovaisen epäilevästi japanilaisperäisten integratiivisten mallien soveltuvuuteen suomalaiseen kulttuuriympäristöön, kun taas

edelleen alan kotimaisiin auktoriteetteihin lukeutuva Engeström (1995) epäilee Kortteisen lukeneen tutkimusaineistoaan ja haastateltaviensa lausuntoja liikaakin omien teoreettisten silmälasiensa lävitse. Engeström siis uskoo esimerkiksi Juutin (1992) tavoin tiimityöpohjaisten mallien ylivoimaisuuden aiheuttavan "paradigmaattisen murroksen" yritysten kulttuurisissa ajattelun ja toiminnan tavoissa, vaikka kansainvälisessä keskustelussa esimerkiksi Sinclair (1992) on esittänyt varsin rajun hyökkäyksen hegemonisen aseman saavuttanutta "tiimi-ideologian tyranniaa" vastaan (vrt. Gordon, 1995). Tarkkaan ottaen tässäkin kiistelystä ei ole mitään uutta, sillä Sinclairin argumentit toistavat jokseenkin sellaisenaan ne individualistiset teesit, joista käsin Whyte (1956) aikanaan hyökkäsi klassisen Human Relations -koulukunnan kollektivismia vastaan.

Tämä on siis johtamis- ja organisaatiodiskurssin tila vuosituhatosen vaihtuessa: vanhatkin erimielisyyden aiheet kytevät yhä eikä uusistakaan aiheista, ilmiöistä tai teorioista juurikaan ole yksimielisyyttä, vaan jatkuvasti akateemisten standardien mukaan kompetenteiksi arvioidut tutkijat – erilaisista "guruista" puhumattakaan – esittävät pohjimmiltaan yhtä ja samaa perusilmiötä koskevia vastakkaisia väitteitä ja vastaväitteitä, jotka koskevat tutkimuksen teknistä luotettavuutta, metodologista peruslähestymistapaa tai teoreettista sisältöä. Lisäksi erilaiset opit, teoriat ja mallit lähes säännönmukaisesti tarjoavat ristiriitaisia normatiivisia toimintaohjeita (Ahonen, 1997a, 5).

"The real problem with management theory is that it is pulling institutions and individuals in conflicting directions. For every theory dragging companies one way there are two other theories dragging it another ... The contradictions are particularly poisonous when they involve a company's relations with its staff. One of the more fashionable words in management theory is 'trust' – it is this, we are told, that will keep 'knowledge workers' loyal and inspire them to come up with ideas. Yet all the gurus also preach the virtue of 'flexibility', which is usually shorthand for sacking people" (Micklethwait – Wooldridge, 1997, 18-19).

Esimerkiksi 1990-luvulla tarjottuja päävaihtoehtoja ovat ainakin re-engineering ja virtaviivaistetut prosessiorganisaatiot (Hammer – Champy, 1993; Davenport, 1993; Hannus, 1993), uusi luottamuksen, yhteistyön ja sitoutumisen yrityskulttuuri (Juuti, 1992; Reichheld, 1996; 1997), jatkuva organisatorinen oppiminen ja ydinosaamiseen kehittyminen strategisen kilpailuedun lähteenä (Senge, 1990; 1994; Argyris, 1993; Prahalad – Hamel, 1994; Pedler, et al, 1991; Collis – Montgomery, 1999; Stalk, et al, 1999) sekä viimeisimmäksi "uuskonservatiivinen" perinteisiä arvoja ja hidasta mutta sitkeää kehittämistyötä korostava näkemys (Collins – Porras, 1996; Heifetz, 1994). Koontz (1961) lienee ensimmäinen, joka on hyvin eksplisiittisesti puhunut "liikkeenjohtoteoriaviidakosta". Vuosituhatosen vaiheessa viidakosta vaikuttaisi tulleen lähes läpikulkukelvoton. Toisin sanoen nykyisin yhä uudet ja uudet liikkeenjohton opit tulevat ja menevät muotivirtausten tavoin yhä kiihtyvässä tahdissa (Abrahamson, 1991; 1996). Esimerkiksi Kieserin (1997) mukaan liikkeenjohto-oppien määrällinen kasvu on selvästi nopeutunut, niiden syklit ovat lyhentyneet ja huiput kohonneet: ny-

kyisin opit seuraavat toisiaan, syntyvät, leviävät ja syrjäytyvät taas uusien oppien tieltä muotivirtausten tavoin noudattaen varsin säännöllistä kellokäyrän muotoista syklikuviota.

Kaiken kaikkiaan nykyaikaisessa lukemattomiin eri koulukuntiin, lähestymistapoihin ja "paradigmoihin" pirstoutuneessa johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa tilanne näyttäisi siis olevan suunnilleen sama kuin yhteiskuntatieteissä yleisemmin: ¹⁸ mistään ei ole juuri minkäänlaista yksimielisyyttä (Philips, 1990; Donaldson, 1985; Reed, 1985; Pfeffer, 1993). Tämä taas vahvistaa sitä aiemmin mainittua epäilystä, ettei ristiriitaisten ja "epäonnistuneiden" teorioiden ryteikkö ole vain sarja ihmistieteen ja johtamis- ja organisaatiotutkimuksen varhaisen vaiheen harhapolkuja, vaan itsessään näiden *tulos* (Luostarinen – Väliverronen, 1990, 111). Kuten Pfeffer (1997) antaa ymmärtää, useimmat johtamis- ja organisaatiotutkijat eivät liene valmiita hyväksymään tätä johtopäätöstä, vaan ovat halukkaita selittämään ilmiötä useistakin eri näkökulmista käsin. Ensinnäkin, on tietysti periaatteessa mahdollista, että tutkimusalaa hallitsevassa "diskursiivisessa heteroglossiassa" (Ahonen, 1997a), ¹⁹ sen suorastaan anarkistisessa pluralistisuudessa on kyse tutkittavan ilmiön äärimmäisen kompleksisesta perusluonteesta kuten usein annetaan mielellään ymmärtää (Pfeffer, 1993; 1997; vrt. Perrow, 1972):

"Organization theorists often justify the diversity of organization theory and its multiple perspectives by pointing out the complexity of organization ... organization theorists encounter a large and complex phenomenon with perceptual equipment that handicaps them with respect to knowing in a holistic or total way. Thus, they develop perspectives that have some bearing on organizations, but are each inadequate in their own way" (Hatch, 1997, 7).

Hatchin näkemys tuntuu tietysti varsin luonteelta etenkin nykyisen maailmantulkinnan mallin valossa, joka suhtautuu erittäin pidättyvästi kokonaisvaltaisiin ja "totalisoiviin" selityksiin. On kuitenkin olemassa toinenkin mahdollisuus: on mahdollista, että organisaatio- ja liikkeenjohtoteorian pluralistisuus ja sisäinen ristiriitaisuus kuvaa pikemminkin teoreetikkojen omien arvojen ja intressien kuin todellisuuden moninaisuutta (vrt. Donaldson, 1995):

¹⁸ Beck (1990) on tarkastellut tätä sosiologiassa. Vastaavasti myös kansantaloustieteilijät ovat joutuneet vakavasti kysymään sitä, "voivatko ekonomistit päästä yhteisymmärrykseen mistään?" Round ja Siegfried (1994, 769) vastaavat esittämänsä kysymyksen itseironisesti seuraavasti: "To answer the question posed in the title of this article, we are tempted to say 'on the one hand, yes, but on the other hand, no', but this may cause the ghost of President Truman to shift uneasily."

¹⁹ Sanakirjamäärittelyn mukaan diskursiivinen tarkoittaa loogisesti etenevää tai erittelevää. "*Diskursilla*" taas ymmärretään yleisessä yhteiskuntatieteellisessä kielenkäytössä tietynä aikana ja tietyllä foorumilla vakiintunutta puhetapaa: lausumien, argumenttien ja vasta-argumenttien järjestelmää, joka pikemminkin "puhuttaa" ihmisiä tietyllä tavalla kuin toimii avoimena ja vapaasti valittavien lausumien kenttänä. "Diskurssin" määrittelystä tarkemmin teoksessa Ahonen (1996a). *Heteroglossialla* eli moniäänisyydellä taas viitataan tilanteeseen, jossa tietyn tieteenalan keskustelu on pirstoutunut lukuisien toisistaan eroavien ja eriävien puhetapojen mosaiikiksi, lukemattomien koulukuntien, paradigmojen ja lähestymistapojen mosaiikiksi, joita ei enää oikeastaan näytä yhdistävän paljon mikään (vrt. Weckroth, 1992, 16-17; käsite peräisin Bahtinilta, 1988).

"As others have noted, the phrase complex organizations may refer more to the organization theorists' portrayal of organizations than to the entities themselves (Weick, 1969, p. 1) ... If we use relatively simpler processes and models, the world will appear to be simpler and more certain ... In our fascination with complexity, we overlook the potential for finding simpler models to describe the world" (Pfeffer, 1981, 411).

Toinen tyypillinen selitys, johon mielellään viitataan on se, että ilmiössä on kyse "normaalista tieteeseen kuuluvasta kriittisestä keskustelusta", "nuorelle tieteenalalle ominaisesta metodologisesta epävarmuudesta" tai "nuoren tieteen erittäin nopeasta edistyksestä" (vrt. Ranson, et al, 1980; Lammers, 1981). Kirjallisuudessa esitettyjen kriittisten näkökohtien perusteella tämäkään ei kuitenkaan vaikuta erityisen uskottavalta tai ainakaan missään tapauksessa tyhjentävältä selitykseltä. Tällöin nimittäin eri oppien, teorioiden, koulukuntien ja *ennen muuta paradigmojen* esiintymisen pitäisi olla Kuhnin (1960) tarkoittamassa mielessä lineaarista ja diakronista. Jotta voitaisiin puhua paradigmasta tai paradigmoista Kuhnin tarkoittamassa mielessä, tietyllä tieteenalalla tietyinä ajanjaksona olisi vallittava kohtuullisen selvä yksimielisyys kyseisen tieteenalan yleisistä tavoitteista, perustateorioista ja metodologisista periaatteista; jotta ylipäätään voitaisiin perinteisen tieteenideaalin mielessä puhua tieteellisyydestä, olisi tietyn ilmiön selittämisen suhteen vallittava kompetenttien tutkijoiden keskuudessa kohtuullinen yksimielisyys, joka sulkee jatkuvan filosofisen spekuloinnin mahdollisuuden ja tarpeellisuuden. Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alalla näin taas ei mitään ilmeisemminkään ole: pikemminkin erilaisia samanaikaisesti esiintyviä koulukuntia, lähestymistapoja ja "paradigmoja" alkaa olla jo niin paljon, että niiden luokittelusta on muodostunut jopa oma diskurssin alalajinsa. (Pfeffer, 1981; 1993; Rao – Pasmore, 1989; Jackson – Carter, 1995; vrt. Habermas, 1971; 1981a).²⁰

Kolmanneksi, johtamis- ja organisaatiodiskurssin ristiriitaisuuksia tai omituisuuksia tavataan puolustella viittaamalla erilaisten "gurujen" markkinoimien populaarien oppien haitalliseen vaikutukseen (ks. Clark – Salaman, 1996; Abrahamson, 1991; 1996; Kieser, 1997) tai lähinnä näitä lukevien käytännön liikkeenjohtajien uppiniskaisuuteen ja kyvyttömyyteen omaksua uusia *teoreettisia* ajatuksia.²¹ Pragmaattisten liikkeenjohto-oppien kritiikki kohdistuu yleensä neljään keskeiseen seikkaan: 1) liikkeenjohto-oppien konstitutiiviseen itsekritiikin puutteeseen, 2) terminologiaan,

²⁰ "Of course, by the mid-70s it was not possible to ignore the developing critiques and so-called paradigm shifts. Again, these were not paradigm shifts in the Kuhnian sense. They did not arise from a gradual inability of existing theories to continue to solve puzzles and so explain empirical phenomena. Rather, they arose from debates over epistemology and the central objects of the study. The paradigms about which Kuhn wrote all have a common acceptance of the goals and methodologies of science. What is at issue is the explanation of existing phenomena. What has been at issue in much of the debate of organizational analysis is the epistemological status of the subject (as a branch of social science). Many of these debates are philosophically unresolvable in either a final or uni-directional sense. The issue therefore becomes whether existing organization theory can make systematic, rigorous and useful statements about the phenomena of organizations" (Hinings, 1988, 4).

²¹ Samaa sukua ovat ajatukset "kulttuurisesta vitkasta" (Kortteinen, 1992) tai "defensiivisistä rutineista" (Argyris, 1985). Näissä on kyse siitä, että kulttuuriset käyttäytymismallit jatkavat omaa elämäänsä vielä pitkään senkin jälkeen, kun ne kerran synnyttäneet mekanismi on jo lakannut vaikuttamasta.

joka pikemminkin sekoittaa ja hämmentää kuin selventää ja sivistää, 3) ajatteluun, joka ei juurikaan ylitä arki ajattelun naivismia ja 4) intohimoiseen suhtautumiseen yhä uusiin ja uusiin muotioppeihin. Kaikkien näiden tuloksena ”liikkeenjohtoteoreettisessa” keskustelussa ei juuri koskaan ehditä reflektoida mitään kunnollisesti, vaan yhden opin puutteiden käytyä ilmeisiksi, se yksinkertaisesti hylätään ja siirrytään jälleen seuraavaan – verbaaliseen sekasotkuun (Micklethwait – Wooldridge, 1997).

Etenkin koko ”liikkeenjohdon vuosadan” loppupuoliskon kestäneen keskustelun ja kiistelyn jälkeen alkaa näyttää siltä, etteivät diskursiivisen heteroglossian syyt voi liittyä vain maailman monimutkaistumiseen, yrittämisen puutteeseen, johtajien kyvyttömyyteen tai erilaisten gurujen markkinoimien oppien haitalliseen vaikutuksen, vaan myös erilaisiin johtamis- ja organisaatio-oppeihin, -malleihin tai -”teorioihin” – millä nimellä näitä sitten kulloinkin halutaan kutsua – sekä niiden sisältämiin ideaaleihin, siis ”liikkeenjohdolliseen tietoon” kokonaisuudessaan mukaan lukien akateeminen tutkimus, on liityttävä joltain perustavalla tavalla ristiriitaista ja ongelmallista kuten esimerkiksi Kettunen (1997) antaa ymmärtää.²²

Tämän tutkimuksen tarkoitus on lopulta tavallaan yksinkertainen ja toisaalta erittäin vaikea ja moniulotteinen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on esittää tulkintaehdotus siitä, mikä on liikkeenjohdollisen tiedon kulttuurinen luonne ja paikka: miten erityisen tieteen muotoon aikanaan formuloidun ytimen ympärille rakentuneen organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän perinteen synty, luonne ja kehittyminen kulttuurisessa mielessä tulisi ymmärtää?²³ Miksi kyseinen perinne on syntynyt, kestänyt ja menestynyt ajan saatossa, vaikka sen puitteissa esitetyt lupaukset, ennusteet ja vaatimukset ovat jääneet kerta toisensa jälkeen ainakin osin toteutumatta ja vaikka diskurssin sisällä esitetyt argumentit ovat olleet ja ovat edelleen sekä käsitteellisesti sekavia että osin ilmeisen ristiriitaisia keskenään.

²² Esimerkiksi Kortteisen (1992) mukaan tiettyihin uusiin organisaatiomuotoihin liittyvissä ongelmissa kyse ei näyttäisi olevan pelkästään ”kulttuurisesta vitkasta” vaan osin myös jostain hyvin vaikeasti tavoitettavissa olevasta sosiaalisesta problematiikasta. Edelleen sekä Van Maanen (1995a; 1995b) että Micklethwait ja Wooldridge (1997, 15-17) ovat antaneet ymmärtää, ettei nykyaikaisen liikkeenjohtokeskustelun kaikista ristiriitaisuuksista voida syyttää pelkästään ”konsultteja” ja ”guruja”, sillä yhä useammin myös akateemisessa keskustelussa teoria ja retoriikka ovat vain vaivojen erotettavissa toisistaan; ero perinteisen akateemisen tutkimuksen ja populaarien oppien välillä on kaventunut ja koko ajan edelleen kaventumassa.

²³ Tässä tutkimuksessa ’kulttuuri’ ymmärretään Bromsin ja Gahmbergin (1983, 482) tavoin varsin väljästi seuraavasti: ”We define the culture of a domain as the collection of central values hidden in the shared myths and symbols of that domain”. Tämä on varsin lähellä Scheinin (1985; 1991) myöhemmin erittäin tunnetuksi tekemää näkemystä.

1.4. Foucault, tiedon arkeologia ja genealogia: Tutkimuksen lähestymistavan täsmentämistä

Tämän tutkimuksen edellä esitetyn tutkimustehtävän tarkastelun lähtökohdat kiinnittyvät ennen muuta Michel Foucault'n ajattelun ympärille. Silti olisi periaatteessa syytä kuvata myös siitä laajempaa kulttuurista ilmapiiriä tai älyllistä horisonttia, jonka osaksi Foucault'kin ajattelu asemoituu – niin originelli ajattelija kuin hän periranskalaiseen tapaan yrittikin olla ja epäilemättä osin olikin. Sitä laajempaa älyllistä horisonttia, jonka yhteyteen Foucault on usein – tämän omista vastaväitteistä huolimatta – tavattu sijoittaa, voidaan kutsua ”ranskalaiseksi epistemologiaksi” (ks. Descombes, 1983; Virtanen, 1995; Rahkonen, 1995). Laajasti ottaen ranskalainen epistemologia ilmentää sellaista tieteenhistoriallista, -sosiologista ja -filosofista tutkimustraditiota, jota kiinnostaa ennen muuta tieteen ja modernin suhde eli kysymys tieteen intellektuaalisen historian ja todellisen historian suhteesta (vrt. Bourdieu – Wacquant, 1996; Pirttilä, 1993, 103). Viimeisen parin vuosikymmenen aikana ranskalainen epistemologia on tullut paremmin tunnetuksi – mutta varsin usein myös väärin tai suppeasti ymmärretyksi – erityisesti postmodernismin nimellä (vrt. Alasuutari, 1995). Tutkimusekonomisista ja esityksen seurattavuuteen liittyvistä syistä postmodernismin, ranskalaisen epistemologian, Foucault'n sekä näiden kritiikin tarkempi esittely on siirretty *liitteeseen 1*, ja seuraavassa on otettu esille vain keskeisimpiä niistä Foucault'n ajatteluun liittyvistä aspekteista, jotka muodostavat tämän tutkimuksen tulkintahorisontin.

Varsin usein postmodernismin tai laajemmin ranskalaiseen epistemologiaan liitetty Michel Foucault oli moniselitteinen ajattelija, joka ilmaisi itseään usein hyvin epäselvästi ja joka vaihteli omaksumiaan teoreettisia positioita usein uransa kuluessa. Mitään varsinaista koulukuntaa Foucault'n ympärille ei koskaan syntynyt, mikä johtuu osin juuri hänen tuotantonsa epäsystemaattisuudesta ja moniselitteisyydestä (Sheridan, 1980, 225). Ehkä selkeimmin Foucault on sijoitettavissa osaksi osin omalaatuista ranskalaista filosofian perinnettä; Ranskassahan filosofinen tyyli on aina Bergsonista lähtien ollut esseismiin suuntautunutta, kirjallisesti dramaattista ja henkilökulttien ympärille rakentunutta (ks. Descombes, 1980).²⁴ Tämän perinteen hengessä myös Foucault'n kirjoitukset ovat paikoin hämäriä ja vaikeaselkoisia, eikä Foucault itse pitänyt selkeyttä akateemisen tuotantonsa ihanteena. Toisaalta Foucault näki kuitenkin paljon vaihua historiallisten yksityiskohtien esiin kaivamisessa ja dokumentoinnissa (Mer-

²⁴ Varsin usein on esitetty Foucault'n edustavan postmodernia ajattelua. Melkein yhtä usein on kuitenkin esitetty, ettei Foucault edusta postmodernia ajattelua. Foucault itse on jokseenkin selvästi kieltänyt olevansa postmodernisti. Hän on useissa haastatteluissa ilmaissut tyytymättömyytensä siihen tapaan, jolla moderni/postmoderni -väittelyä on käyty ja todennut sen häiritsevän rakentavaa argumentointia (Foucault teoksessa Kritzman, 1988, 34). McNayn (1992, 116-117, 131) mukaan Foucault'n ja postmodernin ajattelun välillä on joitakin yhtymäkohtia, mutta ne eroavat kuitenkin useissa perustavissa suhteissa: McNayn mukaan Foucault'n pyrkimyksenä on valistuksen aatteiden rakentava uudelleenmuokkaaminen eikä niiden postmoderni hylkääminen.

quior, 1985, 11-12; Wuthnow, 1986, 13). Silti Foucault'n tekstin tyyli poikkeaa selvästi teoreettisen tekstin yleisestä angloamerikkalaisesta mallista niin esitystapansa kuin varsinaisen sisällöllisen aineksen jäsentelynsä puolesta:

"Foucault'n tekstin virtaaminen, tapa, jolla asiat on asetettu perätysten, muuttaa sosiaali-historiaan tottuneen lukijan odotuksia. Kertomuksessa ilmenee valtavia aukkoja, hiljaisia kohtia, jotka kirkuvat lukijalle. Aiheet on kiusallisesti asetettu normaalista järjestyksestä poiketen niin, että loogisen peräkkäisyyden vaikutelma hajoaa. Analyysin tasot ovat sekoittuneet toisiinsa ärsyttävässä epäjärjestyksessä: ideoiden ja käyttäytymisen eroa ei oteta huomioon ja sitä on loukattu. Yksinkertaista kausaalisuutta koskevista kysymyksistä ei välitetä tai ne esiintyvät päinvastaisessa järjestyksessä. Kirjoitus on tiheää ja metaforista, ja kertomuslinjan näkökulma on usein hukassa. Tutkimusobjektia ei koskaan ole täysin selvitetty, ja näyttää, että sitä eivät muodostaisi yksilöt, ryhmät eivätkä instituutiot. Mikä pahempaa, asiat näyttävät vaihtuvan kirjoituksen kuluessa; alussa yksi asia on esillä, lopussa huomaamme lukevamme jostakin muusta. Pahinta kaikesta, tekijän asenne tutkimuksen aiheeseen ei koskaan käy selvästi ilmi. Hän näyttää saavan perverssiä mielihyvää muuttamalla kantaansa tai yksinkertaisesti omaksumalla provokatiivisesti epäortodoksisen asenteen aiheeseen" (Poster, 1984, 72-73).

Esitetty kuvaus, joka ei tunnu olevan kovin myötämielinen Foucault'n esitystavalle ja tyyliin, paljastaa siitä joka tapauksessa jotain olennaista: Foucault'n tietoisesta irrottautumisen koherenssin, kronologisen selittämisen ja systemaattisuuden vaatimuksista. Hänen tekstissään kyseenalaistuu "muodon" ja "sisällön" yksinkertaistava erottelu. Foucault asettaa itsensä sivuun normatiivisen diskurssin perinteisestä muodosta käyttämällä kuvailevaa kieltä, joka ei niinkään nojaa kielen representationaaliseen malliin siten, että se pyrkisi selostamaan mahdollisimman objektiivisesti ja tarkasti "mitä todella tapahtui". On kuitenkin tärkeää pitää mielessä, että Foucault'n – kuten kenen tahansa merkittävän teoreetikon teksteistä – voi luonnollisesti löytää lopulta varsin selviäkin argumentatiivisia rakenteita. Kysymys on enemmän siitä, että Foucault tietoisesti hylkää argumentatiivisen esitystavan filosofisen kirjoituksen ideaalisena muotona. Tarkoituksena on siten tietyissä rajoissa luoda samalla uudenlaista tekstuaalista käytäntöä. Onkin korostettava sitä asemaa, joka tyyliin on Foucault'n ajattelun ilmentäjänä. Kuten Nietzsche, tyyli ei Foucault'llekaan ole vain muoto, johon ajatukset puetaan, vaan päin vastoin ajattelun sisällön lähtökohta, siitä erottamattomissa oleva komponentti (Morey teoksessa Armstrong, 1992, 121).

Filosofian kannalta on epäilemättä ongelmallista, että Foucault'n monografiat ovat tarkkaan rajattuja, teemoiltaan periaatteessa historiallisia tutkimuksia, joissa on hyvin vähän eksplisiittisiä suoria viittauksia puhtaasti filosofisiin keskusteluihin. Toisaalta jos Foucault'n töitä lukee puhtaasti historioina, joutuu nopeasti epämiellyttävän tunteen valtaan, sillä teosten tähtäyspiste on lopulta jossain muualla kuin jonkin perinteisen akateemisen historian tutkimuksen identifioiman ongelman ratkaisemisessa: teosten luonne viime kädessä filosofisesti motivoituina ajatuskokeina on lopulta varsin ilmeinen, olkoonkin että ne ovat samalla *osin* hyvin huolellisesti dokumentoituja historiallisia monografioita (vrt. O'Farrell, 1989). Foucault ei kuitenkaan kirjoita "asioiden" historiaa,

vaan "sanojen historiaa", niiden termien ja kategorioiden historiaa, jonka kautta asiat tiettynä aikana tulevat keskustelun ja menettelytapojen piiriin (Rajchman, 1985, 51).

Foucault ja tiedon arkeologia

Michel Foucault'n monen suuntaan rönssyilleen elämäntyön lähtökohtana oli lopulta kysymys siitä, miksi ihmistieteet ovat syntyneet ja "menestyneet". Kysymys on aiheellinen, sillä useilla perinteisillä tieteenfilosofisilla indikaattoreilla mitaten ihmistieteet menestyvät luonnontieteisiin verrattuna heikosti: 1) Ihmistieteiden metodi on epävarma ja usein heikosti eksplikoitu. 2) Ihmistieteiden tulokset ovat enimmäkseen induktiivisten yleistysten kaltaisia ja niiden ennustusvoima on heikko. 3) Hyvin harvat ihmistieteiden teoreettiset rakennelmat ovat esitettävissä aksiomaattisen järjestelmän muodossa. Kaikesta tästä huolimatta ihmistieteet ovat saavuttaneet keskeisen aseman länsimaisessa kulttuurissa ja niitä mitä ilmeisimmin niitä pidetään arvokkaina ja tuottavina käytäntöinä, koska sekä yksityinen että julkinen sektori ovat niitä valmiit suhteellisen avokätisesti rahoittamaan. Foucault'n projekti voidaankin ymmärtää yrityksenä löytää perusteita ihmistieteiden kulttuuriselle kukoistukselle (Smart, 1985, 25-28).²⁵

Alustavasti Foucault'n peruskysymyksen käsittelemiseksi voidaan ajatella kolmenlaista lähestymistapaa: tieteenfilosofista internalismia, psykologista tai poliittis-hallinnollista lähestymistapaa (ks. Smart, 1985). Tieteenfilosofinen internalismi pyrkii löytämään syitä tieteen menestykselle tutkimalla tieteen sisäisiä muuttujia: uusi teoria kykenee selittämään kaikki ongelmat, jotka vanhakin kykeni, mutta lisäksi se kykenee antamaan selityksen vanhan teorian ongelmiin ajaneelle ilmiölle. Esimerkiksi Popperin voidaan katsoa edustaneen tämäntyyppistä kantaa. Foucault'n kiinnostuksen kohteena eivät kuitenkaan ole yksittäiset teoriat, vaan koko havainto-tulkinta -rakenteen muutos. Foucault'n mukaan ihmistieteiden menestys ei perustu myöskään ensisijaisesti psykologiseen motivaatioon. Toisin sanoen olisi liioiteltua ajatella ihmistieteiden menestyksen perustuvan siihen, että vallanhaluiset "humanistitutkijat" keinottelevat itselleen arvovaltaa – vaikka tätäkin aina toisinaan mitä ilmeisemmin tapahtuu.²⁶ Foucault haluaa relativoida myös yksioikoisen taloudellisen-poliittisen selityksen, jonka mukaan tieteenala saa-

²⁵ On selvää, että esitetty teesi ei ole yleisesti hyväksytty vaan äärimmäisen kiistanalainen. Esimerkiksi Heiskala (1990, 20-23) väittää, että esitettyjä perusteluja lähemmin tarkasteltaessa havaitaan ihmistieteiden ja luonnontieteiden välisten erojen olevan likimain makuasioita. Tieteellistä realismia kannattava Niiniluoto (1984) puolestaan myöntää ihmistieteillä olevan eräitä erityisongelmia, mutta ei pidä näitä ylipääsemättöminä vaan uskoo tieteellisen metodin kehittymiseen.

²⁶ "Mayo, who dropped out of medical school in Australia and was virtually broke, struggled to gain a foothold in the U.S. academic community ... Scholars often note that Mayo entered the Hawthorne studies when they were already in progress. They note less that Mayo entered them at a time when his own ideas about politics and psychology were fully formed" (O'Connor, 1999, 117, 125).

uttaa tuloksia jokseenkin mekaanisesti suhteessa sille budjetoituihin määrärahoihin (vrt. Bourdieu, 1988).²⁷

Foucault ei halua jyrkästi kiistää edellä mainittujen menestystä akateemisessa maailmassa selittävien tekijöiden merkitystä, mutta väittää niiden jäävän suppeiksi: ensisijaisesti siihen tapaan, jolla tieteenala hahmottaa kohteensa ja rakentaa ”menestyksensä” perusteet, vaikuttavat jotkin muut seikat. Juuri nämä ”muut seikat” ovat Foucault'n tutkimusprojektin keskiössä. *Diskurssin analyysi* on Foucault'n kehittämä menetelmä, jonka avulla hän yrittää lähestyä näitä ”muuta seikkoja”. Diskurssin analyysin kohteena ei ole tieteen historia vaan tieteellinen diskurssi, jonka synonyymejä arkisessa kielenkäytössä ovat esimerkiksi puhe, keskustelu ja väitös. Yksinkertaistaen voidaan sanoa diskurssin koostuvan ilmaisuakteista, lausumista joilla on materiaallinen eksistenssi. Lisäksi lausumien täytyy viitata johonkin eli sanoa jotakin jostakin sekä kuulua johonkin lausumien joukkoon, jotta ne muodostaisivat diskurssin. Foucault'n perusteeksi on se, että pohjimmiltaan yksittäisellä muista lausumista eriävällä lausumalla on identiteetti vain, jos se voidaan tunnistaa kuuluvaksi tiettyyn lausumien joukkoon (Foucault, 1974a, 89, 92, 96-105; Dreyfus – Rabinow, 1986, 46-48).

Tieteenfilosofisesti tällä määrittelyllä on Foucault'n tutkimustavoitteen kannalta ratkaiseva seuraus: se mahdollistaa tutkitun tieteen piiriin kuuluvien ”vakavien puheaktien” analysoimisen diskurssin atomeina välittämättä niiden mielekkyydestä tai totuudesta. Mielekkyyden ja totuuden vaatimuksesta luopuminen ei ole itsetarkoituksellisen nihilististä, vaan poistamalla aikaisemman tieteenfilosofisen keskustelun kiistämättömänä pitämän premissin, Foucault haluaa raivata tilaa uudentalaiselle lähestymistavalle, joka pyrkii kyseenalaistamaan tieteelliseksi väitetyn tiedon objektiivisuuden määrittelemällä ne historialliset ehdot, jotka lausuman on täytettävä, jotta se voisi esiintyä tietyllä hetkellä tietyssä tieteellisessä väitetyssä diskurssissa (Foucault, 1974a, xxi-xxii; Smart, 1985, 27).

”Jokaisella yhteiskunnalla on oma totuuden järjestelmänsä, oma totuuden ”yleispolitiikkansa”, eli ne diskurssin tyypit, jotka se hyväksyy ja panee toimimaan totena; ne mekanismit ja instanssit jotka mahdollistavat tosien ja epätosien väitteiden erottamisen toisistaan, ne keinot, joilla kukin näistä on sanktioitu; ne tekniikat ja proseduurit, jotka katsotaan arvokkaiksi totuuden hankkimisessa; niiden ihmisten status, joiden tehtäväksi on annettu sen sanominen, mikä on totta” (Foucault, 1980a, 131).

Foucault'n kantava idea on se, että jokaista aikakautta luonnehtii sille omintakeinen *historiallinen a priori*, ”maanalainen peruskuvio”, joka muotoilee sen kulttuurin, eräänlainen salakirjoitusavain, joka mahdollistaa ”tieteellisen” diskurssin ja siinä esiintyvien keskeisten lausumien tuottamisen. Foucault kutsuu tätä ”historiallista a prioria”, kullekin aikakaudelle ominaista maailmantulkinnan mallia, käsitteellä *epistémè*. *Epistémè* koostuu niistä kognitiivisista syväkerroksista, jotka määrittelevät sen, mitä tietyllä aika-

²⁷ ”Rockefeller personally approached Beardsley Ruml about supporting Mayo's work ... Mayo's funding was renewed gain and again, and his work remains, to this day, one of the most generously funded research programs in the social sciences” (O'Connor, 1999, 120, 123).

kaudella ylipäättään voidaan ajatella – ja mitä ei voida ajatella (Foucault, 1972, 191; 1974, 302-304; Eribon, 1993, 204-205; Hélen, 1994).²⁸

”By epistémè, we mean, in fact, the total set of relations that unite, at a given period, the discursive practises that give rise to epistemological figures, sciences, and possibly formalized systems ... it is the totality of relations that can be discovered, for a given period, between the sciences when one analyses them at the level of discursive regularities” (Foucault, 1972, 191).

Tietyn epistémèn päälle rakennettu diskurssi on siis järjestelmä, joka määrittelee tieteellisen puheen mahdollisuuksien alueen. Se ei koostu jostain tiedon alaa koskevista totuudenmukaisista propositioista – virheet ja väärinkäsitykset kuuluvat diskurssiin yhtäläillä kuin totuudetkin – vaan propositioiden tulee viitata tiettyihin objektien alueisiin, niiden tulee käyttää tarkkaan määriteltyjä käsitteellisiä instrumentteja ja niiden tulee sopia tiettyyn teoreettiseen kenttään (vrt. Kusch, 1985). Tämä kaikki viittaa siihen, että ennen kuin tieteelliseksi määriteltävä tieto on mahdollista, tulee olla järjestelmä, joka erottelee ”tieteelliset” lausumat ”ei-tieteellisistä” – tiedon koodi, joka määrittelee puhuvien subjektien ja tunnettavien objektien asemat, lausuttavuuden ja havaittavuuden rajat.²⁹ Omiensa rajojensa sisällä jokainen diskurssi tunnistaa todet ja väärät propositiot, mutta ennen kuin propositio voidaan todeta todeksi tai vääräksi sen tulee olla toden sisällä; toisin sanoen proposition on täytettävä joukko joitakin monimutkaisia ehtoja ennen kuin se ylipäättään voi tulla hyväksytyksi diskurssiin (Foucault, 1974b, 223-224; 1974a; Hélen, 1994).

Väline tämän diskurssin ”alla olevan” *historiallisen a priorin* tai *epistémèn* paljastamiseksi on juuri diskurssin analyysi, tiedon arkeologia, jonka lähtökohtana on vastoin perinteistä ajattelua sulkea ei-diskursiivinen, diskurssin tuolla puolen oleva: puheen tai kirjoituksen tuolla puolen ei ole mitään erityistä tutkijaa, motiivia tai yhteiskunnallista todellisuutta. Tulkitsijan pysyessä vääjäämätöntä diskurssin sisällä katoavat pinnan ja syvyyden, ulkoisuuden ja sisäisyyden, tekstin ja ajatuksen kaltaiset dikotomiat ja niihin liitetyt mahdollisuudet ”paeta” diskurssia: diskurssin alla ei ole toista, manifestoitua diskurssia edeltävää salaista diskurssia. Tiedon arkeologia ei pyri selittämään ja

²⁸ Foucault'n perusajatuksen tarkempi eksplikointi edellyttää kahden käsitteen - *savoir* ja *epistémè* erottamista. *Savoir* tarkoittaa tiedon ja totuuden rakenteita, joita tieteentekijä, ”oppinut”, ei voi tiedostaa eikä artikuloida ja jotka perustavat tiedon mahdollisuuden: kohteet, käsitteet, argumentoinnin ja havainnoinnin tavat. Foucault'n tuotannon ymmärtämisen kannalta oleellisempi käsite on siis kuitenkin *epistémè*, joka viittaa diskursiivisiin käytäntöihin puhetaipojen säännönmukaisuuksiin, joihin tiedon ja totuuden muodostumat eli tieteet ovat juurtuneet. Kantilaisittain *epistémè* tarkoittaa tiedon *a-priorista* ehtoja, diskurssin puhdasta järjestystä, joka ei kuitenkaan ole formaali eikä transsendentaali vaan historiallinen: tiedon luomisen menetelmät, tiedon kohteet, se mikä käsitetään ja tunnustetaan tiedoksi, se mistä puhutaan tieteellisenä totuutena ja se miten siitä puhutaan, vaihtelevat aikakaudesta toiseen (Hélen, 1994, 272; Foucault, 1974b, 127-129; 1973b, xi-xxii).

²⁹ ”Luulen että jokaisella kulttuurilla – jokaisen länsi-maisen sivilisaation kulttuurimuodolla – on ollut oma tulkintasysteeminsä, tekniikkansa, metodinsa ja omat tapansa epäillä kieltä ... Vaikuttaa siltä, että kaikkien tulkintasysteemien systeemin tai taulukon – kuten sanottiin 1600-luvulla – laatimisessa olisi urakka aloitettavaksi. Jotta ymmärtäisimme, minkä tulkintasysteemin 1800-luku on perustanut ja mihin tulkintasysteemiin me siten itse kuulomme yhä nyt, olisi käsittääkseni otettava kaukainen viitepiste, sellainen tekniikka, joka oli esimerkiksi 1500-luvulla mahdollinen” (Foucault, 1998b, 43).

selittelemään vaan kuvaamaan kohdettaan, joka on yksinkertaisesti kaikkien puhuttujen ja kirjoitettujen lausumien kokonaisuus, arkisto, siten kuin nämä lausumat esiintyvät hajaantuneena joukkona niille soveltuvassa muodossa (Foucault, 1974b, 130-140; vrt. Megill, 1985, 226-231).

"Siinä missä aatehistoria pyrkii tuomaan esiin ajattelun salaiset liikkeet (sen hitaan edistymisen, sen taistelut ja lankeamisen, sen selvittämät vaikeudet) selvittämällä tekstejä, minä haluaisin paljastaa 'sanotut asiat' niiden omassa erityisyydessään: niiden ilmaantumisen edellytykset, niiden kertymisen ja toisiinsa liittymisen muodot, niiden muodonmuutosten säännöt sekä niitä toisiinsa liittävät epäjatkuvuudet. Sanottujen asioiden aluetta kutsutaan arkistoksi ja arkeologian tehtävänä on analysoida tätä arkistoa" (Foucault teoksessa: Eribon, 1993, 225).

Tässä katsannossa käy ymmärrettäväksi, miksi Foucault'ille kysymys tieteellisen tai ainakin sellaiseksi väitetyn erottelun totuudesta ei sinänsä ole relevantti. Näin on siksi, että tiukasti tulkittuna ihmistieteiden havainto-objektia ei ontologisesti ole olemassa *an sich*: tietyssä määrin ja tiettyjen rajojen sisällä tieteellinen diskurssi itse muodostaa ne objektit, joista se puhuu. Sen sijaan rajat, jotka määräävät millaisia objekteja tieteessä voidaan formuloida ovat relevantteja, sillä Foucault'n mukaan näyttää ilmeiseltä, että tietyn objektin muodostumista tieteessä edeltää diskursiivinen metakonstruktio, joka mahdollistaa tämän objektin esiintymisen tieteessä ja jolle viime kädessä näyttäisi olevan kulttuurinen motivaatio (Dreyfus – Rabinow, 1986, 55-61; vrt. Major-Poetzl, 1983, x; Smart, 1985, 20).

Tässä kohdin Foucault on jälleen epäselvä. Vaikka arkeologisen projektin kuvailleva painotus on ilmeinen seuraus selityskäsitteiden torjumisesta, Foucault'n kirjoituksissa on kuitenkin nähtävissä selvä pyrkimys lähestyä diskurssin muutoksen syytä ja mahdollistajaa. Hän etsii jatkuvasti yhä syvempiä ja perustavampia muutoksen selittäjiä, samalla kun tutkimusmetodi muuttuu yhä hienostuneemmaksi (Smart, 1985). Arkiestisesti ilmaisten Foucault'n projektissa on lopulta kyse siitä, että hän kuorii ja kuorii tietyn tieteellisen tai sellaiseksi väitetyn diskurssin sipulia sen ytimeen saakka – ja sieltä hän löytää lähinnä poliittis-hallinnollisia käsitelmäärittelyjä eikä argumentatiivisesti perusteltuja konsepteja.

Kaiken sanotun jälkeen on tärkeää huomata, että Foucault ei yritä väittää, että ihmistieteet olisivat sinänsä aina väärässä tai että niiden tuottamat teoriat olisivat aina yksinkertaisesti ja yksiselitteisesti epätosia. Tästä Foucault'n teoretisoinnissa ei ole kysymys. Erityisesti Foucault'n "arkeologisella kaudella" kyse on kahden epistémèn, klassisen ja modernin vertailusta, jossa on mieletöntä vedota totuuden käsitteeseen, koska juuri epistémè on se rakennelma, joka konstruoi mahdollisuuden liittää propositioihin totuuden ja epätotuuden määreitä. Sen sijaan arkeologian metaepisteemisestä positiosta käsin puhe totuudesta on vailla mieltä (Foucault, 1974a, 353-355). Kriitikoiden mukaan foucault'lainen tiedon arkeologi ei tästä positiostaan käsin voikaan tarjota muuta kuin epämääräistä puhetta kieroista ja vääristyneistä tiedon muodoista, joihin voi vastata vain

filosofisella naurulla – kunhan humanismin ytimessä olevien kahdentumien patologinen luonne on ensin paljastettu (vrt. Habermas, 1985b).

”Puhtaan kuvailun strategiallaan” Foucault pyrkii sanoutumaan irti toisaalta fenomenologiasta ja toisaalta strukturalismista, koska molemmat näistä Foucault’n uraa taustoittaneista älyllisistä muotisuuntauksista ovat sotkeutuneet niihin ihmistieteiden perustaviin ongelmiin, joita Foucault (1974a; 1974b) analysoi jo tiedon arkeologiassaan, josta Foucault taas hahmottelee metodia, joka olisi puhdas kaikesta antropologiasta. Tämän puhtauden Foucault uskoo saavuttavansa eräänlaisella kaksinkertaisella reduktiolla, jossa suljetaan sekä kysymykset tutkittavien lausumien oikeudenmukaisuudesta että ylipäättään niiden mielekkyydestä. Arkeologi ei ole kiinnostunut kummastakaan. Totuuden ja mielekkyyden vaatimuksen sulkeistaminen on Foucault’n vastaus hermeneutiikkaan ja fenomenologiaan sisään rakennetun antropologismin ongelmiin. Sen sijaan arkeologian ja strukturalismin suhde jää moniselitteisemmäksi (vrt. Foucault, 1974a, 10-20).

Tiedon arkeologian kohtalon kysymys on se, missä määrin se itse pystyy välttämään ne ”kahdentumat” ja antropologistiset umpikujat, joista se ihmistieteitä syyttää. Se ei siis ole mitenkään epäproblemaattinen tapa tutkia historiaa. Sekä oletukset arkeologista tutkijana, joka kykenisi asettumaan kaikkien teorioiden ulkopuolelle tai yläpuolelle ja kaikkien sosiaalisten vaikutusten ulottumattomiin että toisaalta oletukset puhtaan, kaikista tulkinnan ja ”totuuden” elementeistä vapaan kuvailun mahdollisuudesta ovat sekä äärimmäisen vaativia että äärimmäisen ongelmallisia: *”minun diskurssini, puhumattakaan siitä, että sen paikan, jossa se puhuu, välttää myös sen perustan, josta se voisi löytää tukea”*, julistaa Foucault (1974a, 205). Näin voi tietysti väittää, mutta erityisen uskottavalta se ei kuulosta: kriitikolle tulee väkisinkin mieleen ajatus siitä, että arkeologi kuitenkin aina lopulta puhuu jostakin paikasta, tilasta, positiosta tai situaatiosta käsin riippumatta arkeologin mahdollisesti autenttisistakin pyrkimyksistä olla määrittämättä sitä, mikä määrittää arkeologiaa. Toisin sanoen kriitikon väite on se, että arkeologin työ kävisi mahdottomaksi ellei hän ainakin impliittisesti preferoisi jotakin diskursiivista muodostelmaa joihinkin muihin nähden (Habermas, 1985a: 1985b).

Toinen kriitikon mahdollisuus liittyy hänen mahdollisuuteensa kyseenalaistaa arkeologian kannalta ratkaiseva pyrkimys puhtaaseen kuvailuun. Foucault’han uskoo saavuttaneensa puhtaan kuvailun mahdollisuuden sulkeistaessaan tutkimiansa diskurssien totuutta ja mielekkyyttä koskevat kysymykset, jolloin jäljelle jää vain ”diskurssiobjektien systemaattinen kuvaus” (Foucault, 1974a, 140). Kriitikko voi kuitenkin kohdistaa tähän väitteeseen eräitä varsin vaikeasti vastattavia kysymyksiä, joista kenties vaikein voidaan pukea väitteeksi, jonka mukaan hermeneutiikka ja tulkinta salakuljettuu arkeologiaan sen deskriptiivistä puhtautta sotkemaan aina jo valittaessa analyysin kantavia peruskategorioita ja tehtäessä historiallisia jaotteluja kuten Fou-

cault'n jaottelu klassisen ja modernin välillä. Kriitikko voi edelleen esittää myös joukon muita kiusallisia kysymyksiä arkeologille: 1) Olisiko sittenkin mahdollista edes jossain määrin esittää kritiikkiä kuvailun vääristyneisyydestä, jolloin tällaisen kritiikin mahdollisuus viittaisi juuri sellaisen totuuden mahdollisuuteen, jonka arkeologia yrittää unohtaa? 2) Mihin mieleen tai ymmärrettävyyden horisonttiin arkeologi voi vedota selittäessään analyysiensä tuloksia, koska hän juuri halua sulkea mielekkyyden vaatimuksen? 3) Miten ylipäätään voimme lukea Foucault'n *Tiedon arkeologiaa* ja ainakin kuvitella ymmärtävämmä sitä, jos se kerran on kirjoitettu sellaisesta positioista käsin, jossa mieltä ja merkitystä ei enää ole (Dreyfus – Rabinow, 1982, 85; vrt. Callinicos, 1990; Habermas, 1985a; 1985b)?

Kaiken kaikkiaan ei ole lainkaan selvää, että Foucault itse kykenee välttämään kuvailmansa antropologismien sisäiset ristiriitaisuudet ja heräämään ”antropologisesta unestaan”. 1970-luvun alkuun ajoittuvassa murroksessa Foucault joutuikin tunnustamaan tietyt arkeologisen tutkimusotteen sisäiset ristiriitaisuudet, mutta hän ei kuitenkaan missään vaiheessa hylännyt arkeologiaa kokonaan. Eräistä ongelmallisista oletuksista riisuttuna se säilyi edelleen tärkeänä mutta alisteisena osana Foucault'n ”uutta” metodologista lähestymistapaa eli genealogiaa. Genealogiassa Foucault haluaa hahmottaa oman positionsa radikaalisti uudella tavalla: *”Foucault realizes and thematizes the fact that he himself – like any other investigator – is involved in, and to large extent produced by, the social practises he is studying ”* (Dreyfus – Rabinow, 1983, 103).

Foucault, Nietzsche ja genealogia

Koko ”ranskalainen epistemologia” kuten myös Foucault'n ajattelu – ja ehkä etenkin hänen myöhäiskautensa ajattelu – käyttää huomattavassa määrin inspiraatiolähteenään Nietzschen filosofiaa: *”We have to turn to Nietzsche (perhaps the major influence on postmodern thought) to understand what underlies this particular insight into the nature of modernist rationality”* (Cooper – Burrell, 1988, 99). Foucault'lainen vallan genealogiahan hakee jo nimensä ja tietyssä määrin jopa sisältönsä ja perustelunsa Nietzschen filosofiasta ja erityisesti *Moraalin alkuperästä (1887)* teoksesta, jonka alkuperäinen nimi itse asiassa on *Zur Genealogie der Moral*. Kaiken kaikkiaan Nietzsche'n asema Foucault'n kysymyksenasettelujen taustavoimana ja inspiraatiolähteenä on 1960-luvun lopulta eteenpäin merkittävä. Kuitenkaan Foucault ei ole kirjoittanut suoraan Nietzschestä tai suhteestaan tämän ajatteluun paljoakaan, vaikka on myöntänyt tämän vaikutuksen (Ojakangas, 1998, 10; vrt. Allison, 1990; Deleuze, 1988).

Olisi kuitenkin sekä mahdotonta että epäoikeutettua yrittää tyhjentävästi selittää Foucault'n tuotantoa tai edes sen fragmentteja Nietzsche'n avulla, sillä Nietzsche'n taustavaikutuksesta huolimatta Foucault'n yleinen problematiikka on monilta osin toinen

kuin se oli Nietzscheillä. Lisäksi on muistettava, että Foucault'n ja Nietzsche'n ajattelun välillä on joitakin selviä eroja. Ensinnäkin, Foucault omaksuu genealogisen perspektiivin avoimemmin "poliittiseen" käyttöön palvelemaan yhteiskuntakritiikin päämääriä, joskaan ei perinteisessä mielessä. Toiseksi, Foucault karsii omasta projektistaan Nietzsche'n psykologisoivan tavan palauttaa tarkastelemansa arvo- ja uskomusjärjestelmät yksilöllisten toimijoiden taktiikoihin. Kolmanneksi, Foucault ei täysin yhdy Nietzsche'n ajatukseen mahdollisuudesta irrottautua totaalisesti metafysiikasta – siis sitten kun "vapaat henget" ovat tulleet kyllin rohkeiksi ja päättäväisiksi ja yli-ihmisen ilmaantuminen mahdolliseksi (Erikson, 1994, 161-172; Foucault, 1998b).

Erityisesti on kuitenkin pantava merkille se tapa, jolla Foucault pyrkii *vastamaan* paljolti Nietzscheä perityin ja edelleen kehiteltyin valmiuksin uusiin teoreettisiin haasteisiin (vrt. Kusch, 1993). Toisin sanoen Nietzsche'n tuotanto merkitsee Foucault'lle ennen muuta "työkalupakkia" (vrt. Deleuze; 1992). Yhtenä olennaisimmista ongelmista Nietzsche'n jälkeisessä filosofisessa ilmapiirissä voidaankin pitää sellaisen teoreettisen lähestymistavan muotoilemista, joka olisi yhtäältä metateoreettisella tasolla herkkä – eli ottaisi huomion teoriaan ja sen sosiaaliseen asemaan kohdistuvat sekä teoriaperinteen että yhteiskunnan kehityksestä aiheutuvat paineet – ja toisaalta kykenisi myös osallistumaan yhteiskuntatutkimukseen positiivisesti ja siten tarjoamaan konkreettisia apuvälineitä ja perspektiivejä teorioille, joiden pyrkimyksenä on jäsentää ja käsitteistää länsimaisten nyky-yhteiskuntien kehitystä. Foucault itse on ilmaissut tämän problematiikan näin:

"Since Nietzsche this question of truth has been transformed. It is no longer, 'What is the surest path to Truth?', but, 'What is the hazardous career that Truth has followed?' ... What is the history of this will to truth? What are its effects? How is all this interwoven with relations of power?" (Foucault, 1980a, 66).

Foucault'n Nietzsche-luenta perustuu ns. ranskalaiseen Nietzsche-keskusteluun, joka vauhdittui 1960-luvun alussa: kaksi vuotta Deleuzen (1962) huomattavan *Nietzsche et la philosophie* -teoksen ilmestymisen jälkeen vuonna 1964 järjestettiin laaja Nietzsche-kollokvio Royaumontissa. Tämän jälkeen Nietzscheä käsittelevien kirjoitusten määrä lisääntyi nopeasti, ja eri aikoina keskusteluun osallistui mm. Georges Bataille, Pierre Klossowski, Jacques Derrida, Gilles Deleuze, Maurice Blanchot ja monet muut (ks. Schrift, 1990). Tämä ns. ranskalainen Nietzsche-keskustelu eroaa perinteisestä analyttisestä tulkinnasta (mm. Kaufmann, 1974), jossa Nietzsche yritetään nähdä puhtaasti rationaalisenä filosofina. Ranskalaisen lukutavan mukaan Nietzsche oli ennen muuta valistuksen leppymätön kriitikko ja ajattelulle uusia mahdollisuuksia avaava pioneeri. Ranskalaisessa keskustelussa Nietzsche'n ajattelun on lisäksi tulkittu olennaisella tavalla kietoutuvan kysymykseen kielestä totuuden mahdollisuuden ehtona, mikä taas merkitsee kritiikin ulottamista yhä syvemmälle ajattelun perustoihin ja taustaoletuksiin, minkä seurauksena on filosofian ja järjen jatkuva itsemäärittely ja -kritiikki (Allison, 1990): "kaikkein useimpien mielestä ei ole halveksittavaa uskoa sitä tai tätä ja elää sen mu-

kaan tulematta ensin tietoiseksi viimeisistä ja varmimmista perusteista puolesta ja vastaan ja vaivaantumatta edes jälkeinpäin antamaan itselleen sellaisia perusteita" (Nietzsche, 1989, 31).

Nietzschen ajattelun ehkä keskeisimpänä tavoitteena voitaneen pitää länsimaisten arvojen kehityshistorian tutkimista. Nietzschen käsityksen mukaan tämän kehityshistorian juuret ulottuvat platonismiin ja kristinuskoon, joiden vaikutuksesta on muodostunut selkeitä koordinaatteja, koko kulttuurin läpäiseviä oppositiopareja kuten hyvä-paha, totuus-epätotuus. Nietzsche filofian kriittinen momentti ei kuitenkaan ole tutkia näiden arvojen kehitystä sinänsä vaan ennen muuta kysymys näiden arvojen arvosta. Deleuzen (1962) tulkinnan mukaan Nietzschen filofialla on kaksi toisiinsa kytkeytyvää ulottuvuutta: ensinnäkin kaikkien asioiden tarkasteleminen niiden arvon kannalta, ja toisaalta näiden arvojen tarkasteleminen sitä alkuperää vastaan, joka määrää tämän arvon.³⁰ Juuri tällaista kriittistä filofiaa Nietzsche kutsuu *genealogiaksi*.

Nietzschen genealogia pitää platonismia ja kristinuskoa dogmaattisina oppeina, sillä ne haluavat uskotella, että niiden tarjoamat totuudet olisivat samalla kaikkien totuuksia, jotka jokaisen pitäisi näin ollen omaksua henkilökohtaisiksi käyttäytymisnormeikseen, vaikka ne ovat muiden oppien tavoin saaneet muotonsa tiettyä aikana ja tiettyssä paikassa vastauksena tiettyihin tarpeisiin ja pyrkimyksiin. Nietzschen teoreettisen projektin keskeisenä pyrkimyksenä onkin paljastaa kaikkien totuusväitteiden arvosidonnaiset lähtökohdat, niiden perspektiivisyys; jokainen näkemys lokalisoituu aina ajallisesti ja paikallisesti tiettyyn perspektiiviin, mikä murentaa niiden universalisointipyrkimykset. Genealogiselle tutkimukselle kritiikki koostuu arvojen erityisten ja nimenomaisten syntyehtoien selvittämisestä, sillä Nietzschen käsityksen mukaan ajatus universaalista hyväksyttävästä arvosta on itsessään ristiriitainen. Arvo on aina jonkin kontekstuaalisen tulkinnan tuote, attribuutio tai merkityksenanto, eikä se siten enää voi tarjota mitään pysyvää metafysisistä ensimmäistä periaatetta, joka olisi muuttumaton ja kumoamaton (Schrift, 1990, 170-175).

Nietzschen mukaan ihmisillä on taipumus unohtaa, että näkemyksemme ja uskomuksemme ovat kokonaan omia luomuksiamme, ja pitää niitä sen sijaan todellisuuden heijastumina. Tämä ei kuitenkaan sellaisenaan ole Nietzschen kritiikin pääkohde. Ennen kaikkea hän kritisoi sitä, että totuus ja tietämisen tahto nähdään ainoaksi teoriaa ohjauvaksi ideaaliksi, joka universalisoidaan. Erityisesti dogmaattiset teoriat, joita vastaan hänen päähyökkäyksensä kohdistuu, esiintyvät näennäisen objektiivisessä asussa, jonka genealoginen tutkimus voi niiltä riisua. Nietzsche ei siis kritisoi virheellisiä totuusväittämiä sinänsä. Päin vastoin, virheellisillä mutta oikeaksi otaksutuilla uskomuksilla on aivan olennainen merkitys ihmisen eloonjäämisen kannalta ja ne ovat välttämättömiä.

³⁰ "Arvaamattoman paljon sellaista, minkä ihmissuku on omaksunut varhaisemmillä asteillaan, mutta niin heikosti ja alkioisesti, ettei kukaan ole voinut havaita niitä omaksutuiksi, tulee yhtäkkiä, pitkien aikojen kuluttua, ilmi: se on sillävälän voimistunut ja kypsynyt" (Nietzsche, 1989, 37).

Uskomuksen erheellisyys ei vielä itsessään ole mikään sitä koskeva vastaväite, sillä tärkeää on lopulta ainoastaan se, missä määrin uskomus on elämää edistävä ja siten hyödyllinen.

"Ei ole muuta kuin moraalinen ennakkoluulo, että totuus on arvokkaampi kuin näennäisyys; onpa se vielä kaikkein huonoimmin todistettu otaksuma, mikä maailmassa on. On tunnustettava itselleen ainakin tämä: ei olisi mitään elämää, ellei sitä olisi perspektiivisten arviointien ja näennäisyyksien pohjalta; ja jos tahdottaisiin kerrassaan hävittää 'näennäinen maailma', niinkuin monet filosofit hyveisen innostuneesti ja tomppelimaaisesti tekevät, niin, edellyttäen, että te voisitte sen suorittaa, – silloin ei ainakaan jäisi teidän 'totuustannekaan' enää mitään jäljelle" (Nietzsche, 1984, 38-39).

Nehamasin (1985) mukaan nietzscheläinen genealogia on yritys paljastaa puolueettoman ulkokuoren sekä universaalisuusväittämien takaa kaikkien näkemysten pyrkimys edistää omia erityisintressejään myöntämättä silti omaa puolueellisuuttaan. Genealogian tavoitteena on siten paljastaa ne erityiset intressidonnaiset alkuperät, jotka muodostavat perustan tosiasioiden statuksen saavuttaneille näkemyksille, joiden tulkinnallinen luonne on unohtunut. Kuitenkaan jäljittäessään totuudeksi vakiintuneiden käsitysten tai yleiseen asenneilmastoon juurtuneiden arvojen alkuperää, genealogisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole näiden näkemysten esittäjien tai perustajien – mikäli sellaisia ylipäätään on osoitettavissa – "alkuperäisten" ja "aitojen" päämäärien ja tarkoitusten paljastaminen. Genealogia riisuu subjektilta sen perinteisen erikoisaseman: yhtäältä subjekti ei koskaan voi olla tarkasteltavan arvon tai näkemyksen ainoa lähde ja toisaalta se ei koskaan kykene määrittämään tämän arvon merkitystä, sen myöhempää tulkintaa ja vaikutuksia (Nehamas, 1985).

Nietzschen arvojen kritiikki arvojen luomisena, uusien arvojen asettamisena, muodostaa lopulta eräänlaisen ohjelman, jonka tarkoituksena on kaikkien arvojen uudelleenarvioiminen. Se on radikaali ohjelma ennen kaikkea siksi, että se hyökkää kaikkia ideaalisia "ensimmäisiä periaatteita" vastaan – siis sellaisia ensimmäisiä periaatteita, jotka voisivat tarjota fundamentaalisen teoreettisen perustan maailman ymmärtämiselle. Tämä tarkoittaa sen metafysisen "sulkeuman" tai "umpikujan" voimallista kritiikkiä, josta sittemmin on tullut paitsi filosofinen, myös yleisteoreettinen puheenaihe (Foucault, 1998b).

Tulkinta ei siis Nietzschen mukaan paljasta mitään piilossa olevaa totuutta, joka ikään kuin passiivisesti odottaisi omaa artikuloitumistaan. Tämän vuoksi Nietzschen genealogiaa ei voidakaan kuvailla paljastamisena. Koko tulkinnan luonne muuttuu draamaattisesti, kun sitä ei enää voida ymmärtää lopullista totuutta tavoittelevana, puhtaan totuuden paljastamiseen pyrkivänä toimintana. Tulkinnasta tulee loputon tehtävä. Perspektiivistinen tieto on aina sekä yksipuolista että epätäydellistä eikä ilmiöiden "takana" ole mitään löydettävissä olevaa syvempää todellisuuden tasoa. Syvyys on ainoastaan peili tai pinnassa oleva laskos kuten Foucault (1990b, 62) on asian myöhemmin ilmaissut.

Nietzsche on hyvin tietoinen siitä jännitteestä, joka sisältyy hänen omien väitteidensä "totuuteen". Jos kaikki on kerran vain tulkintaa, silloin pitäisi loogisesti olla niin, että myös Nietzschen omat näkemykset ovat vain perspektivistisiä tulkintoja eikä näin ollen mikään pakota hyväksymään niitä tosiksi tai edes uskottaviksi: *"Jos tämäkin on vain tulkintaa – ja te olette varmaan kyllin kärkkäät esittämään tämän vastaväitteen? – niin olkoon, sitä parempi"* (Nietzsche, 1984, 26). Sitä paitsi Nietzschen väite, jonka mukaan ei ole olemassa universaalia totuutta edustaa itse universaalia totuusväitettä. Esitetyt näkökohdat ovatkin perinteisimpiä Nietzschen ja nietzscheläisen perspektivismin tai relativismin omaksuneita nykyteoreetikkoja kohtaan esitettyjä syytöksiä (vrt. Siegel, 1987).

Viimeaikaisessa kontinentaalifilosofisessa keskustelussa ja kommentaarikirjallisuudessa taas ei enää edes pidetä koko kysymystä erityisen mielenkiintoisena tai Nietzschen ajattelun relevanssin kannalta mitenkään kriittisenä. Esimerkiksi Schrifftin (1990, 182-183) mukaan Nietzschen ajattelu ei ole itsensä kumoavaa kuten kritiikki yrittää osoittaa, sillä sitä ei voida uskottavasti kritisoida niistä samoista käsitteistä – esimerkiksi 'totuus' tai 'todellisuus' – käsin, joita Nietzsche nimenomaan yrittää kritisoida ja problematisoida. Onkin huomattava, ettei Nietzsche ensisijaisesti pyri argumentoimaan oman näkemyksensä puolesta niitä vastaan, joita hän pitää väärinä tai erheellisinä, vaan kysyy sen sijaan, miksi sellaiset näkemykset ylipäänsä syntyivät ja ketä ne hyödyttävät; toisin sanoen mitkä sosiaaliset voimat ovat edesauttaneet tällaisten näkemysten vakiintumista osaksi kulttuurista toimintaympäristöämme ja itseymmärrystämme.

Foucault on omalla panoksellaan jatkanut Nietzschen kehrittelemää ajatusta siitä, ettei tulkintaa enää voida ymmärtää aidon ja syvän merkityksen paljastamiseen pyrkivänä toimintana, koska ilmiöiden takana ei ole mitään lopullista ja puhdasta totuutta. Tulkinnasta tulee siten päättymätön prosessi, joka määrittyy pikemminkin valtaamisen ja haltuun ottamisen kuin löytämisen tai paljastamisen käsitteiden kautta. Foucault'lla tämä tarkoittaa sitä, ettei genealogia määrity yhtenäiseksi ja koherentiksi metodiksi, jota voitaisiin soveltaa samanlaisena eri kohteisiin. Genealogialla ei ole yhtenäistä ja samana pysyvää identiteettiä, vaan se muotoutuu aina uudestaan ongelmakohtaisesti; se ei tarjoa Teoriaa vaan pikemminkin teoretisointia eikä sitäkään traditionaalisesti ymmärretyn filosofian mielessä (Foucault, 1998b; vrt. Nehamas, 1985, 110-120).

Michel Foucault'n genealoginen projekti yleensä ja hänen diskurssin analyysin metodinsa erikseen on äärimmäisen monisyinen ja Foucault'n työhistorian kuluessa alati kehitteillä oleva lähestymistapa. Foucault'n genealogisen strategian ja diskurssin analyysin yksityiskohtainen soveltaminen erityistieteissä onkin useasti todettu vaikeaksi. Sen sijaan väljemmin tulkittuna metodologisena asenteena, orientaationa tai eetoksena se on ilmeisen hedelmällinen (Jokinen – Juhila, 1991). Tällä tavoin ymmärrettyä genealogista projektia ja diskurssin analyysia "metodina" voidaan helpoimmin lähestyä tar-

kastelemalla niitä periaatteita ja käsityksiä, jotka muodostavat Foucault'n tutkimushankkeen *nietzscheläisen taustan* (Kusch, 1993, 135-136).³¹

Tämän on perusteltua jo siitäkin syystä, ettei Foucault ei koskaan kirjoittanut genealogiasta laajaa metodologista yleisesitystä. Foucault'n genealogisen kauden pääteokset ovat *Tarkkailla ja rangaista* (1980b) sekä moniosainen *Seksuaalisuuden historia* (1998a). Nämä teokset tietysti paitsi itsessään edustavat genealogista metodologiaa, myös tarjoavat paljon implisiittistä aineistoa genealogiasta, mutta eksplisiittisiä kannanottoja hänen metodiinsa täytyy etsiä Foucault'n artikkeleista ja haastatteluista. Yksi tärkeimmistä lähteistä tässä suhteessa on Foucault'n suppeahko artikkeli *Nietzsche, genealogia ja historia* (1984a; 1998b). Tässä artikkelissaan Foucault kiinnittää huomiota sellaisiin teemoihin Nietzschen kirjoituksissa, jotka ovat relevantteja hänen hankkeensa kannalta. Nämä teemat ovat agonististen tapahtumien uudelleen löytämien, epäluuloinen ja ironinen asenne sekä perspektivismi.

Agonististen tapahtumien uudelleen löytämisen teema viittaa käsitykseen, jonka mukaan luonnollisina pidettyjen itsestäänselvyyksien kontingentin luonteen paljastaminen edellyttää huomion kiinnittämistä rakenteiden sijasta *tapahtumiin, tapahtumiseen*. Tavoitteena on siis osoittaa, että olemassa olevat rakenteet, esimerkiksi tietty "tieteellinen" diskurssi, saavat alkunsa kontingenteista tapahtumista ja että niiden olemassaolo on tullut väistämättömäksi ja itsestään selväksi vasta erinäisten historiallisten käänneiden jälkeen. Foucault varoittaakin tukeutumasta liian rajalliseen syiden tai selitystekijöiden joukkoon ja redusoimasta historiallista moninaisuutta yhteen mekanismiin tai strukturiin, sillä yksittäinen tapahtuma tai prosessi, kuten tietyn diskurssin synty, voidaan sijoittaa osaksi lähes loputtoman monia sarjoja tai juonia, joista jokainen taas identifioi uusia syy-seuraus -suhteita. Historian monimutkaisuuden ymmärtämisen avain on kuitenkin agoni eli taistelun elementti: on tärkeää löytää "*ne suhteet, kohtaamiset, tuet, esteet, voimien pelit strategiat jne., joiden varaan tiettyinä hetkenä rakentuu se, mitä sittemmin pidetään itsestään selvänä, universaalina ja välttämättömänä*" (Foucault teoksessa Kusch, 1993, 114). Toisin sanoen erityisen intensiivisesti on tarkasteltava "*sellaisia taisteluita, välienselvittelyjä ja ristiriitatilanteita eli tapahtumia, joiden puitteissa ja joiden kautta uusia rakenteita luodaan ja olemassa olevia rakenteita joko käytetään resursseina tai tuhotaan*" (ibid.).³²

³¹ Tässä yhteydessä ei ole tarpeen tarkastella lähemmin Foucault'n Nietzsche-kirjoituksia, Nietzschen omia kirjoituksia tai vakiintuneita Nietzsche-tulkintoja, sillä Foucault on kiinnostuneempi Nietzschen tekstien käyttämisestä omiin tarkoituksiinsa kuin "oikeasta" tai "uskollisesta" tulkitsemisesta: "Minä puolestani mieluummin käytän hyväksi kirjoittajia, joista pidän. Ainoa oikea kunnianosoitus sellaiselle ajattelulle kuin Nietzschen on nimenomaan käyttää sitä, muuttaa sen muotoa, panna se vaakeroimaan ja protestoimaan" (Foucault teoksessa Gordon, 1980, 54).

³² Ristiriidat eivät laukea uusien rakenteiden syntyessä, sillä nekin ovat jollakin tavoin epätydellisiä ja siten kiistanalaisia ja epävakaita. Foucault ehdottaakin – marxilaista ideaa lainaten mutta siitä poiketen – historian käsitteellistämistä jatkuvana "sotana", jossa "jokaisella vastustajan siirrolla on vastasiirtonsa" eikä "taistelulla ole välittömästi annettuja subjekteja, joista toinen olisi proletariaatti ja toinen porvaristo" kuten marxilaiset yksinkertaistaen väittävät (Kusch, 1993, 144).

Epäluuloisen ja ironisen asenteen teema viittaa Foucault'n tapaan epäillä, parodioida ja ironisoida usein puhtaan tieteellisiksi tai humanitaarisiksi tietyssä diskurssissa julistettuja intressejä. Siihen tapaan, jolla Foucault korvaa esimerkiksi vakiintuneen käsityksen psykiatriasta läpeensä humanitaaristen vaikutteiden ohjailmana sosiaalisen toimintana kuvalla vallanhaltuisista ja manipulaatiointressien motivoimista psykiatreista, sisältyy siis aikamoinen annos jonkinlaista burleskiutta ja ironiaa, minkä vuoksi Foucault onkin joidenkin mielestä harrastanut törkeää "ylevän" ja "arvokkaan" korvaamista "alhaisella" ja "tavanomaisella". Yhtä kaikki, Foucault siis suosii sellaista strategiaa, jossa edetään käyttämällä ironisia hypoteeseja. Toisin sanoen joutuessaan vastakkain sellaisen instituution kanssa, joka julistaa tarkoituksenaan saada aikaan tai estää jokin asiointilojen joukko S, saattaa olla hedelmällistä nojata päinvastaiseen, ironiseen oletukseen, jonka mukaan instituution todellinen tarkoitus onkin S:n estäminen (eikä sen aikaansaaminen) tai S:n muuttaminen (eikä sen ylläpitäminen). Foucault'n ironia on kuitenkin sillä tavoin refleksiivistä ironiaa, että hänen pyrkimyksensä on tehdä lukija tietoiseksi myös hänen itsensä käyttämien käsitteiden ja mallien väliaikaisesta ja kokeilevasta luonteesta esimerkiksi tarkastelemalla samaa ilmiötä useilla käsitteillä tai viitekehyksillä, useista eri näkökulmista ja perspektiiveistä (Kusch, 1993, 155-156).

"Lopuksi todellisen historian viimeinen luonteenpiirre. Se ei pelkää olla muuta kuin perspektiivistä tietoa. Historioitsijat yrittävät kaikin mahdollisin tavoin hävittää kaiken sen, joka voi paljastaa – heidän tiedossaan – paikan, josta käsin he katsovat, ajankohdan johon he kuuluvat, näkökannan jonka he ottavat, heidän passioidensa välttämättömyyden" (Foucault, 1998b, 92).

Perspektivismi teema, joka eräänlaisena kattokäsitteenä yhdistää Foucault'n relativistisen, skeptisen ja konstruktivistisen perusasenteen, johtaa käsitteellisesti sängen epämääräiselle ja filosofisesti poikkeuksellisen latautuneelle alueelle. Foucault'n kriitikot väittävätkin usein tämän edustavan itsensä kumoavaa ja siten irrationaalista tai absurdia universaalia skeptisismiä (vrt. Habemas, 1985). Vaikka tämä väite Foucault'n skeptismin luonteesta pitäisikin paikkansa, se ei kuitenkaan estä tekemästä sellaista tutkimusta, jonka tavoitteena on kyseenalaistaa tietyn tieteenalan keskeisiä periaatteita ja kategorioita. Toiseksi on ilmeistä, ettei Foucault ole niin universaalinen skeptismin kannattaja kuin hänen kiihkeimmät kriitikonsa väittävät, vaan että Foucault omaksuu "metodologisena varoimenpiteenä radikaalin mutta epäaggressiivisen skeptismin"; Foucault *ei* sen paremmin suorasti kuin epäsuorastikaan *kiellä* tiedon, totuuden ja edistykseen olemassaolon *mahdollisuutta*.

"Foucault'n skeptisismi on siten enintään rajallista skeptisismiä. Hän suhtautuu skeptisesti ennen kaikkea käsitteisiin, joiden varassa historiaa on viimeisen kolmensadan vuoden aikana kirjoitettu. Nämä käsitteet puhuvat jatkuvasti kasvavasta hyvinvoinnista ja vapaudesta, sairaiden ja mielenvikaisten tehostuvasta humanitaarisesta hoivaamisesta, aina vain laajempien kansankerrosten kouluttamisesta, seksuaalisuuden vapaammasta kokemisesta ja ilmaisemisesta, tieteellisestä hengestä joka vapauttaa vallasta ja herruudesta sekä vapauttavasta filosofisesta diskurssista.

Foucault'n rajallinen skeptisismi ei kiellä, etteikö mainituissa tapauksissa itse asiassa olisi voinut tapahtua edistystä. Hänen skeptisisminsä nousee pikemminkin siitä le-

vottomuutta herättävästä tietoisuudesta, että – käyttäkseni Wittgensteinin suosimaa Nestroy-sitaattia – 'kaikki edistys näyttää paljon suuremmalta kuin se on' (Kusch, 1993, 158-159).

Edellä sanottu pätee osapuulleen myös Foucault'n perspektivismiin toiseen osatekijään eli epistemologiseen relativismiin: Foucault'n syyttäminen epistemologisesta relativismista ei ole ratkaiseva argumentti häntä vastaan kuten eräät filosofit ja yhteiskuntatieteilijät usein väittävät. Näin on siksi, että epistemologisen relativismin torjuminen teoreettisena kantana ei vielä riitä horjuttamaan sen asemaa heuristisena välineenä tai metodologisena näkökulmana, tai pakota hylkäämään Foucault'n kriittistä tutkimusprojektia, sillä se että ihmistieteellisen diskurssin tuottaman "totuuden" ja sosiiaalisen vallan toiminnan välillä näyttäisi olevan sisäinen ja olennainen suhde, ei vielä itsessään tarkoita sitä, että puheen "totuudesta" aina täytyy olla täysin mielivaltaista ja illusorista (Kusch, 1993, 162, 170-171).

Foucault'n perspektivismiin kolmas avainelementti on konstruktivismi eli käsitys, jonka mukaan "tieteelliset tosiasiat" ovat ihmisen toiminnan tulosta. Konstruktivismiin maltillisemmän variantin eli "reaalisen konstruktivismiin" mukaan "tieteelliset tosiasiat" ovat "löydettyjä" ja todellisuuden määrittämiä, mutta ne "luodaan uudelleen" esimerkiksi tutkimuslaboratorioissa tai tieteellisissä diskursseissa (vrt. Latour – Woolgar, 1986).³³ "Irreaalisen konstruktivismiin" mukaan taas "tieteelliset tosiasiat" ovat *vain tai pelkkää* inhimillisen toiminnan tulosta: tosiasiat tehdään eikä niitä löydetä, mikä tarkoittaa sitä, että jopa "todellisuuden" ja "luonnon" kategoriat itsessään ovat kulttuuristen sopimusten tuloksia.

Foucault on selvästi irrealismin kannattaja: esimerkiksi "hulluus" ei hänen mukaansa ole jotakin annettua, joka vain odottaa löytämistään jossakin yhteiskunnassa tai luonnossa, vaan se voidaan löytää vasta, kun se on ensin konstituoitu erilaisissa käytänteissä ja kamppailuissa. Foucault'a kiinnostaa yhtäältä se, miten tämän tosiasioiden tuottamisen kaikki jäljet tehdään erittäin vaikeiksi löytää ja toisaalta se, miten tuotettuja tosiasioita voidaan dekonstruoida. Skeptisismiin tavoin myös irrealismi on kuitenkin Foucault'lle ennen muuta metodologinen näkökanta tai heuristinen väline: hän tutkii esimerkiksi tieteelliseksi väitettyjä diskursseja *ikään kuin* mikään ei rajoittaisi niiden tuottamista. Sen sijaan hän ei väitä, että tieteentekijät todella voisivat täysin vapaasti konstruoida minkä tahansa objektin, kategorian tai diskurssin. Tässä mielessä kyse on enemmänkin pyrkimyksestä ottaa etäisyyttä "luonnolliseen" ja "annettuun" käsitykseen tieteestä (Kusch, 1993).

³³ Organisaatiotutkimuksessa etenkin ennen postmodernin diskurssin voimistumista esitetyt konstruktivistiset muotoilut ovat yleensä edustaneet tätä maltillisempaa varianttia: "The body of knowledge that constitutes administrative science is an artifact generated from the a priori constructs of predefined theoretical models. Such constructs do not just describe the world by classifying it into analytical categories, they define its epistemological constitution. Rather than approach organizations as unbiased observers of the facts who passively record events in neutral theoretical descriptions, we already harbour conceptions of what is to be studied; our theories determine what will count as a fact in the first place" (Astley, 1985, 498).

Foucault'n genealogian mukaan on siten tutkittava tiettyjen ilmiöiden tunnistamista, spesifiointia ja käsitteellistä nimeämistä. Lisäksi on kuitenkin erityisesti tutkittava myös sitä, mitkä elimet hyväksyvät tiettyjen ilmiöiden "olemassaolon" ja päättävät niiden nimeämisestä: mitä käsitteitä ne käyttävät ja hyväksyvät; lyhyesti sanoen millainen instituutioiden ja käytäntöjen verkosto käsittelee ja määrittelee jotakin ilmiötä. Tällöin tutkimuskohteeksi tarkentuu instituutioiden monimutkaisten järjestelmien sisältämä tieto: miten näistä instituutioista lähtöisin oleva tieto kuten tieteellisiksi väitetyt opit, vähitellen juurtuvat käytäntöön, miten niistä muotoutuu yleisiä toimintaohjeita ja miten ne lopulta saavat eettisten normien arvon, minkä jälkeen instituution voidaan katsoa rakentuneen omaksi tiedon järjestelmäkseen, jolla on oma tasapainonsa ja johdonmukaisuutensa (Eribon, 1993, 252-254; Foucault, 1969, 4-6).

"Oli siis tarpeen suorittaa yhteenveto. Hahmotin sitä Tiedon arkeologiassa: mielipiteiden ja tieteellisen tutkimuksen välimaastossa voidaan tunnistaa erityinen taso, jota voitaisiin kutsua tiedoksi [savoir]. Tämä tieto ei esiinny vain teoreettisissa teksteissä, vaan myös laajassa käytäntöjen ja instituutioiden koosteessa. Puheena oleva tieto ei kuitenkaan ole niiden yksinkertaista tai puolittietoista ilmaisu. Se nimittäin sisältää nimenomaan sille ominaisia sääntöjä, jotka luonnehtivat sen olemassaoloa, toimintaa ja historiaa" (Foucault, 1969, 5-6; teoksessa Eribon, 1993, 254-255).

Foucault'n diskurssin käsitteen ja diskurssin analyysin idean kautta voidaankin helpommin ymmärtää ihmistieteiden metodologisia pulmia ja tutkimustulosten tulkinnanvaraisuuksia: kyse ei ole mistään ihmistieteiden tilapäisestä kypsymättömyyden tilasta, josta ne aikanaan voisivat nousta luonnontieteelliseen tarkkuuteen, vaan näissä ongelmassa heijastuu *moderni epistémè* ja sen tapa konstruoida tieteellisiä objekteja. Foucault'n mukaan ihmistieteitä läpäisee erityinen tietämisen tahto, jolla hän tarkoittaa tiedon valtaan liittävää kulttuurista motivaatiota. Tietämisen tahto voi saada sijansa ihmisen hallitsemisessa vasta, kun yleinen vallankäytön tekniikka, *dispositif*, on tehnyt sen mahdolliseksi.³⁴ Myöhemmässä tuotannossaan Foucault onkin katsonut ihmistieteiden polveutuvan suoraan tästä tekniikasta; nykyaikainen vallankäytön tekniikka loi erityisen sosiaalisen toiminnan kentän, joka puolestaan loi uuden ulottuvuuden tieto-valtasuhteelle mahdollistaen samalla ihmistieteiden synnyn (vrt. Smart, 1985, 30-35, 90-95).

Lopulta Foucault'n genealogian suhde tulkintaan ja kommentointiin onkin nietzscheläisittäin paradoksaalinen. Yhtäältä tavanomainen akateeminen kommentaari näyttäytyy ritualisoituna toimintamuotona, joka "paljastaessaan" menneiden tekstien merkityksiä tekee näistä tavalla tai toisella pyhiä kirjoituksia, joiden antaumuksellinen toistaminen muodostaa yhden kulttuurimme omintakeisimmista ja merkillisimmistä jähmettämistavoista. Toisaalta Foucault myöntää, että kommentaarin ta-

³⁴ "Foucault'n termi 'dispositiivi' (*dispositif*) tarkoittaa muun muassa 'laitteen tai koneen osien kokonaisuutta', 'suunnitelman tai organisaation toimien kokonaisuutta' sekä '(materiaalisten) ennakkotoimien ja keinojen kokonaisuutta, joka on tarkoitettu strategisen sotilasoperaation toteuttamiseen'. Viimeksi mainittu on lähellä sitä, mitä Foucault tarkoitti: dispositiivi on kamppailujen, kiistojen, vallankäytön ja valtapyrkimysten tilanne ja verkosto ... Kaiken kaikkiaan Foucault käytti dispositiivivia viittaamaan yhteiskunnallisen vallan 'kokonaisuuteen'" (Helén, 1998, 500).

voitteena on aina lopulta, kuten sanottu paradoksaalista kyllä, ylittää alkuperäinen teksti. Sikäli kuin genealogia voidaan ymmärtää tulkintana, se tulee ymmärtää nimenomaan nietzscheläisittäin valtaamisena ja valtaanpääsynä, jossa aikaisemman tulkinnan, merkityksen ja tarkoituksen täytyy lopulta ”välttämättä himmentyä ja kerrassaan sammua” (Nietzsche, 1984, § 12).

Genealogiassa kyse ei siis ole hermeneuttisessa mielessä ymmärretystä historiallisten merkitysten leppoisasta selvittämisestä, vaan näiden alla operoivien väkivaltaisten voimien esille asettamisesta. Foucault’n mukaan onkin niin, että tavanomaisen teoretisoinnin tyhjä formalismi ja funktionalismi *ei* tosiasiallisesti paljasta mitään olennaista yhteiskunnasta vaan päin vastoin *peittää* kaiken tärkeän ja mielenkiintoisen. Genealogia ei kuitenkaan tarkoita paluuta empiriaan siinä mielessä, että merkitsisi perinteistä yhteiskuntatutkimusta tarkempaa ja ”tieteellisempää” tutkimusta. Päin vastoin genealogia on Foucault’lle eräänlaista antitedettä, joka ei kuitenkaan tarkoita antiteoriaa vaan uudenlaista teoretisointia, jonka pätevyys ei riipu institutionaalisesti vakiintuneista ajattelun kaavoista (Ojakangas, 1998, 13-17).

Tiivistelmä ja katsaus eteenpäin

Kuten edellä on todettu, Foucault’n arkeologis-genealoginen projekti yleensä ja hänen diskurssin analyysin metodinsa erikseen on äärimmäisen monisyinen ja Foucault’n työhistorian kuluessa alati kehitteillä ollut lähestymistapa. Tätä kuvaa hyvin esimerkiksi se, että varhaisemmissa töissään Foucault käytti arkeologia-metaforaa lähinnä satunnaisesti ja summittaisesti eikä hän myöhemminkään koettanut yksityiskohtaisesti määritellä tai selittää sen merkitystä, mutta totesi kuitenkin, ettei sattuman ohjaava vaikutus tässä kohdin ollut mitenkään negatiivinen asia. Kuschin (1993, 18) mukaan Foucault’n projektin keskeisestä ideasta voi saada parhaan yleiskuvan nostamalla esiin muutamia rinnakkaisuuksia eräiden sen keskeisten lähtökohtien ja *varsinaisen* arkeologisen tutkimuksen eräiden avainaspektien välillä. Tällöin lähtökohdaksi voidaan ottaa se mistä tahansa alan oppikirjasta löytyvä määritelmä, jonka mukaan arkeologia tutkii tyypillisesti esihistoriaa eli aikakausia, joilta ei ole säilynyt kirjoitettuja tekstejä; arkeologia on siis ”arkeologisen aineiston” eli inhimillisen toiminnan ”fossiilistuneiden tuotteiden” tutkimista. Arkeologia ei kuitenkaan tutki ensisijaisesti ihmisyksilöitä eikä yksilöllisiä jäänteitä, vaan arkeologi on kiinnostuneempi eri konteksteista löydettävien objektien tyypeistä kuin yksittäisistä objekteista. Eri löytöpaikoilta tavattuja samantyyppisiä löydöskokonaisuuksia kutsutaan tällöin ”kulttuureiksi”, ja arkeologi määrittelee ”kulttuuri-jaksoja” tutkimalla eri löytöpaikkojen päällekkäisiä kerrostumia.

Myös foucault’lainen arkeologia on ensisijaisesti kiinnostunut ”tieteen esihistoriasta”, joka ymmärretään sille tieteen historiografiassa yleisesti annetun merkityksen

mukaan sosiaalisena diskurssina, joka lopulta vähitellen muuntuu kyseiseksi tieteenalaksi. Tässä mielessä myös foucault'lainen arkeologia tutkii tieteen esihistoriaa, vaikka se ei tutki yksinomaan sitä ja vaikka sen suhde itse esihistorian käsitteeseen on jossain määrin yhtäältä epäselvä ja toisaalta kriittinen. Varsinaisen arkeologian tavoin foucault'lainen arkeologia ei kuitenkaan tutki yksittäisiä objekteja, ideoita tai henkilöitä, vaan sen kohteena on pikemminkin objektien, lausumien tai diskurssien *sarjojen* määrittelyminen sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Se sanoutuu irti sellaisesta tieteenhistoriasta, joka reflektioimatta hyväksyy ”tieteenalan”, ”ajanjakson” tai ”tuotannon” kaltaiset tutkimusyksiköt, ja näin toimiessaan se antaa vain vähän painoa akateemisen tapahtumisen kalenterin mukaiselle ajoittamiselle ja pyrkii pikemminkin määrittelemään tieteenhistorian erilaisia aika-asteikoita ja muutosrytmejä sekä osoittamaan poikkeavuuksia tietyn objektin ja sitä kuvaavan erityisen tieteen muotoon konstruoidun diskurssin synnyn välillä. Ranskalaisen *Annales*-koulukunnan edustajien tavoin Foucault siis vaati eri historiallisten kerrostumien aidosti historiallista teoriaa ja torjui historianfilosofiasta tai tieteenhistorian oppikirjoista automaattisesti lainattujen periodisointimallien eksplisiittisen tai implisiittisen käytön sekä kritisoi *mutatis mutandis* sellaista historiankirjoitusta, jossa yksittäistä ja irrallista ideaa seurataan halki historian irrallaan laajemmasta kulttuuriyhteydestään (Kusch, 1993, 19-20, 22-30).

Vaikka foucault'laiseen tapaan tarkastella lausumien ja diskurssien sarjojen horisontaalisen ja vertikaalisen ulottuvuuden kautta muodostuvia tiedon kenttiä ja kerrostumia liittyy yhä määrättyjä hahmottamisvaikeuksia, se on kuitenkin vähitellen ainakin relativoiduissa muodoissaan tullut yhä yleisemmin hyväksytyksi osaksi yhteiskuntatieteellistä käsittearkkitehtuuria. Esimerkiksi Heiskala (1994, 34-35) on todennut, että viime aikoina on yhä voimakkaammin ilmennyt useita sellaisia tekijöitä, jotka tekevät ongelmallisiksi niin sosiologiatieteen monet perinteiset määrittelyt ja jaottelut kuin ihmistieteen perinteisen tieteenalajaon yleensä. Näitä hänen mukaansa on ensinnäkin se, että on ilmeistä yhteiskunnallista tarvetta monille sellaisille uusille tutkimusaiheille ja -alueille, jotka eivät mahdu perinteisiin tieteenalajakoihin ja jotka vaativat poikkitieteellistä lähestymistapaa. Esimerkkeinä näistä hän mainitsee ympäristötutkimuksen, kulttuurintutkimuksen ja naistutkimuksen.

Toiseksi, tutkimuksen käytännöt ovat – osin edellä sanottuun liittyen mutta osin myös muista syistä – johtaneet siihen, että tosiasiallisesti lähes kaikkien ihmisen ja yhteiskuntatieteiden alalla harjoitetaan muodossa tai toisessa lähes kaikkia ihmisen ja yhteiskuntatieteitä. Kolmanneksi, Heiskalan mukaan monet viime aikoina erityistä älyllistä mielenkiintoa herättäneet lähestymistavat ovat vaikeasti luokiteltavissa. Hänen mukaansa tämä koskee erityisesti Foucault'n ajattelua, mutta myös muuta ranskalaisista nykyteoretisointia kuten myös kulttuurintutkimusta. Wallersteinin (1991) analyysiin viitaten Heiskala (1994) pohtiikin sitä, onko 1800-luvulla syntynyt perinteinen ihmistieteellinen työnjako hiljalleen ja omia aikojaan hajoamassa ja ollaanko

mahdollisesti siirtymässä kohti jonkinlaista ”yhteiskuntateoreettisesti orientoitunutta historiatiedettä”: *”Sanoisin, että olemme palaamassa takaisin klassikoihin amerikkalaisen sosiologian tekemän mutkan jälkeen. Se ei tarkoita, että toistamme samaa mitä klassikot tekivät, mutta teemme jälleen samankaltaista sosiologiaa ... Klassikoiden tapaan pyrimme ymmärtämään, mitä ympärillämme tapahtuu, emmekä niinkään rakentele malleja”* (Bauman, 1996, 297).

Edellä käydyn keskustelun perusteella lienee varsin ilmeistä, miksi Foucault'n arkeologisen ja genealogisen strategian ja diskurssin analyysin yksityiskohtainen soveltaminen erityistieteissä on useasti todettu vaikeaksi ja miksi sen sijaan väljemmin tulkittuna metodologisenä asenteena, orientaationa tai eetoksena sitä on pidetty ilmeisen hedelmällisenä (Jokinen – Juhila, 1991). Tällä tavoin ymmärrettynä tämän tutkimuksen lähestymistapaa luonnehtivat ainakin seuraavat seikat: 1) Tieteenhistoriallinen ja historianfilosofinen ote, 2) joka on eräänlaista ”deskriptivisiä”, mutta 3) joka on deskriptiivisyyttä erilaisesta perspektiivistä tai kuvakulmasta kuin ”normaalisti”. 4) Tätä perspektiivisiä luonnehtivat vahva konstruktivismi ja skeptisismi, etäisyys annettuun tieto- ja tiedekäsitykseen ja tähän liittyvät poleemiset äänenpainot. 5) Tutkimuksen kohteena on laajemmin ja väljemmin ymmärretty sosiaalista todellisuutta ohjaava johtamis- ja organisaatiodiskurssi ja sen tuottama ”liikkeenjohdollinen tieto” eikä yksiselitteisesti vain *akateeminen johtamis- ja organisaatiotutkimus*.³⁵ 6) Tutkimuksen lähestymistapa ottaa selkeästi etäisyyttä etenkin funktionalistisen valtavirtatutkimuksen edustamaan lähestymistapaan, jossa organisaatioihin liittyviä ilmiöitä ja ongelmia tarkastellaan vain organisatorisessa kontekstissa ja organisatorisina muuttujina suhteellisen irrallaan yhteiskunnallisista ja kulttuurisista makrokysymyksistä kuten usein halutaan tehdä.³⁶ 7) Edelliseen liittyen tutkimuskohteena olevaa ”liikkeenjohdollista tietoa” ei tarkastella yksittäisten ideoiden vaelluksena historiassa irrallaan laajemmasta kulttuurisesta kokonaisuudesta, vaan ideoiden *sarjojen* muodostamina *kenttinä ja kerrostumina*, jotka ovat agonistisessa suhteessa toisiinsa.

”Liikkeenjohdollista tietoa” on tunnetusti luokiteltu lukuisin eri tavoin (Näsi, 1983; Burrell – Morgan, 1979). Keskeisimmät johtamis- ja organisaatiodiskurssia erilaisiin koulukuntiin ja lähestymistapoihin jakavat ulottuvuudet näyttäisivät kuitenkin olevan filosofisluonteiset kysymykset siitä, millainen merkitys termille 'tieto' annetaan ja toiseksi siitä, millaiseen maailmankatsomukseen tutkimus perustuu: pelkistään tieto voidaan nähdä instrumenttina tai diskurssina ja filosofinen maailmankatsomus voi perustua luottamukseen tai epäilyyn. Näiden ulottuvuuksien perusteella eri-

³⁵ "By management knowledge, we are referring to a relatively cohesive body of knowledge which prescribes techniques, processes, etc., for the efficient running of organisations" (Jackson – Carter, 1995, 197).

³⁶ "According to Donaldson, the organization level is self-contained. Granted that many sociologically interesting questions which have implications for organizations may be posed at a higher level of abstraction .." (Clegg, 1988, 10).

laisista tavoista suhtautua tiedonintressidebatin tarkoittamassa mielessä johtamis- ja organisaatiotutkimuksen perimmäiseen tehtävään voidaan esittää seuraava typologisointi: 1) johtamis- ja organisaatiotutkimus sosiaalisten innovaatioiden tuottajana, 2) johtamis- ja organisaatiotutkimus hermeneutiikkana, 3) johtamis- ja organisaatiotutkimus kritiikkinä, 4) johtamis- ja organisaatiotutkimus kielipelinä (Rao - Pasmore, 1989, 227-228). Pitkällekin rönssyilleen hermeneuttisen kehän ja refleksiivisen prosessin – jonka kuvaaminen kaikissa yksityiskohdissaan olisi sekä hyödytöntä että lukijoiden kannalta kohtuutonta – jälkeen tässä tutkimuksessa on lopulta *esitysteknisen selkeyden nimissä* päädytty jakamaan liikkeenjohdollisen tiedon kentät Raon ja Passmoren (1989) typologisointi muistuttavalla tavalla 1) rationalismiin, 2) humanismiin, 3) radikalismiin ja 4) relativismiin.³⁷

³⁷ Sitä, ettei tätä jaottelutapaa tosiasiallisesti ole suoraan lainattu – foucault'laisen strategian vastaisesti – Raolta ja Passmorelta on vaikea todistaa muutoin kuin viittaamalla tekijän julkaisuhistoriaan ja sen kehitykseen ja muutoksiin (ks. Ahonen, 1996a; 1996b; 1997a; 1997b; 1997c; 1998; 2000a; 2000b).

*Jokaisella ajalla on oma jumalainen naiivisuuden laatunsa,
jonka keksimisestä toiset aikakaudet saavat sitä kadehtia.*

- Friedrich Nietzsche

2. TEKSTIÄ TEKSTIN SISÄÄN: LIIKKEENJOHDOLLISEN TIEDON KENTÄT JA KERROSTUMAT

2.1. Rationalistinen kenttä ja sen kerrostumat

2.1.1. Johdanto: taloustieteelliset juuret

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä osiossa on yritetty osoittaa, että ainakin tietystä metateoreettisesta perspektiivistä katsottaessa vaikuttaa vahvasti siltä, ettei johtamis- ja organisaatiodiskurssi ole onnistunut tuottamaan mitään muuta kuin sekalaisten ja irrallisten teorioiden ja "perspektiivien" läpitunkemattoman viidakon (Koontz, 1961; Morgan, 1986; Jackson – Carter, 1995). Useimmat tutkijat lienevät kuitenkin edelleen tunnistavinaan vellovan pintakesustelun alla selkeämmän pääkehityslinjan (Barley – Kunda, 1992; vrt. Pfeffer, 1997). Bendixin (1956) klassisen käsityksen mukaan tämä pääkehityslinja on yhä voimakkaampi sitoutuminen työn ja sen organisoimisen sosiaalisiin ja psykologisiin lähtökohtiin. Bendixin käsityksen mukaan tälle kehityslinjalle on ominaista se, että yhtäältä viime vuosisadan sosiaalidarwinistinen retoriikka ja toisaalta tieteellisen liikkeenjohdon puhtaasti instrumentalistinen ideologia vähitellen mutta varmasti korvautuvat käsityksellä, jonka mukaan organisaatioiden tehokas toiminta voidaan parhaiten varmistaa ottamalla huomioon työntekijöiden arvot, asenteet ja tunteet sekä vaikuttamalla näihin. Esimerkiksi Drucker on ilmaissut tämän näin:

"Tämä [työntekijöiden motivointi] on erityisen tärkeää nykypäivän teollisuudessa, sillä teollisuustyöntekijän perinteellinen kannustin, pelko, on suureksi osaksi kadonnut länsimaista. Sen eliminoituminen on ollut tärkein tulos teollistumisen luomasta varallisuuden kasvusta. Yhteiskunnassa, joka on tarpeeksi rikas tarjotakseen toimeentulon työttömällekin, pelko on menettänyt merkityksensä työnteon kannustimena. Tämän asean riittäminen liikkeenjohdolta on ollut työväenliikkeen päätavoite, ja työntekijöiden nousu tätä asetta ja sen käyttöä vastaan on ollut yksi työväenlaajituksen perusvoimista. On pelkästään hyvä, että pelko on menettänyt asemansa kannustimista voimakkaimpana. Se on liian valtava voima, jotta siihen voitaisiin turvautua muulloin kuin hätätapauksissa" (Drucker, 1969, 313-314).

Samantyyppisen liikkeenjohdon teorianhistoriallisen luennan ovat Bendixin ja Druckerin ohella esittäneet useat muutkin vaikutusvaltaiset johtamis- ja organisaatiotutkijat (ks. Wren, 1972) kuten myös liikkeenjohtajattelen kriitikot (Mills, 1951; Whyte, 1956). Päälinjana kaikkien näiden teoreetikoiden teorianhistoriallisen kehityksen luennassa on ajatus siitä, että koulutetun valkokaulusväestön osuuden kasvaessa

kokonaistyövoimasta, liikkeenjohdollinen diskurssi on alkanut painottaa ja sen on ollut pakko alkaa painottaa yhä enemmän normatiivisen kontrollin merkitystä, työntekijöiden käyttäytymisen säätelyä ja ohjailua vaikuttamalla heidän arvostuksiinsa, asenteisiinsa, ajatuksiinsa ja tunteisiinsa. Voittamalla työntekijöiden sydämet ja sielut puolelleen liikkeenjohto saavuttaisi kaikkein hienovaraisimman ja tehokkaimman kontrollin muodon: moraalisen auktoriteetin (ks. Etzioni, 1961). Tämä teesi progressiivisesta kehityksestä kohti normatiivista kontrollia ja liikkeenjohdon moraalista auktoriteettia on kieltämättä eleganti – ja ennen kaikkea attraktiivinen. Valitettavasti tämä teesi perustuu idealistiseen tai idealisoivaan historian luentaan, joka olennaisella tavalla sivuuttaa ja aliarvioi eräitä kuluneen vuosisadan aivan keskeisimpiä tapahtumia, piirteitä ja kehityskulkuja niin käsitteellisellä kuin empiirisellä tasolla. Tällainen historiallisten kehitystendenssien yksinkertaistava ja idealisoiva luentatapa lienee kuitenkin varsin yleinen kaikilla tieteenaloilla.³⁸

Barley ja Kunda ovat tutkineet perusteellisesti liikkeenjohdollisen ajattelun teorianhistoriaa. Barleyn ja Kundan (1992) tulkinnan mukaan liikkeenjohtoteoreettisessa kehityksessä on tosiasiallisesti samankaltaisia makroaaltoja tai pitkiä syklejä kuin kansantaloudessa. He ovat erottaneet viisi tällaista pitkää sykliä: 1) Industrial Betterment (1870-1900), 2) Scientific Management (1900-1923), 3) Human Relations (1923-1955), 4) Systems Rationalism (1955-1980) ja 5) Organizational Culture (1980-2000?). Nämä viisi makroaaltoa tiivistyvät kuitenkin edelleen kahteen erilaiseen metamalliin tai ”filosofiaan”. Barley ja Kunda (1992) ovat historiallisen katsumuksensa pohjalta päätyneet siihen, että tosiasiallisesti kuluneiden runsaan sadan vuoden aikana rationaalinen ja normatiivinen kontrolli ja niiden kannattajat ovat käyneet päättymätöntä taistelua kulttuurisesta hegemoniasta. Toisin sanoen vaikuttaisi vahvasti siltä, että ”kovat” rationalistiset ja ”pehmeät” normatiiviset lähestymistavat seuraavat toisiaan saavuttaen aina vuorotellen kulttuurisen hegemonian. Ihmisorientoituneen ajattelun valtakausilla korostetaan voimakkaasti arvojen, asenteiden, tunteiden ja yleensä psykologian merkitystä sekä työryhmien ja kulttuurin roolia organisaation toiminnan ohjauksen ja kontrollin välineenä. Sen sijaan järjestelmäorientoituneen ajattelun valtakausilla taas huomio kiinnitetään voimakkaammin rationaali-

³⁸ ”Oppikirjat alkavat tyypistämällä tiedemiehen alansa historiaa koskevan näkemyksen, minkä jälkeen ne antavat korvikkeen hävittämälleen historialle. Tieteelliset oppikirjat sisältävät tyypillisesti vain hieman historiaa joko johdantoluvussa tai tavallisemmin hajanaisissa viittauksissa aikaisemman kauden suuriin sankareihin. Näistä viitteistä sekä opiskelijat että ammattilaiset oppivat tuntemaan, että he kuuluvat pitkään historialliseen perinteeseen. Oppikirjoihin perustuvaa perinnettä, josta tiedemiesten yhteenkuuluvuuden tunne syntyy, ei itse asiassa kuitenkaan ole ollut olemassa. Sekä ilmeisistä että erittäin toiminnallisista syistä oppikirjat (ja liian useat tieteenhistoriat) viittaavat vain siihen aikaisempien tiedemiesten työn osaan, joka voidaan helposti liittää oppikirjan paradigmaongelmien ilmaisemiseen ja ratkaisuun. Osittain valintojen ja osittain vääristelyn avulla aikaisempien kausien tiedemiehet esitetään implisiittisesti siten, että he ovat käsitelleet samaa kiinteää ongelmajoukkoa samojen kiinteiden opinkappaleiden mukaan kuin ne, jotka viimeisin tieteellisen teorian ja menetelmän vallankumous on saanut vaikuttamaan tieteellisiltä” (Kuhn, 1994, 148).

seen argumentaatioon, formaaleihin rakenteisiin ja uuden teknologian luomaan kontrollipotentialiin.

"In contrast, the second set of rhetorics emphasized rational control. Proponents of scientific management and systems rationalism argued that productivity stemmed from carefully articulated methods and systems. Each portrayed the firm as a machine, either mechanical or computational, that could be analyzed into its component parts, modified, and reassembled into a more effective whole. Both rhetorics exhorted managers to be experts: to bring rational analysis and a body of empirical knowledge to bear on the firm's problems. Furthermore, both assumed that employees were calculative actors with instrumental orientations to work. Employees were said either to understand the economic advantages of an efficient system or to be powerless to resist a well-designed structure. Since compliance was therefore unproblematic, control could be readily exercised by manipulating systems" (Barley – Kunda, 1992, 384).

Barleyn ja Kundan mukaan olennaista on se, että vastoin kuin nopeasti ohimenevät liikkeenjohdon muoti-ilmiöt, yksikään edellä mainituista makroalloista ei koskaan ole täysin kadonnut ja lakannut vaikuttamassa, vaan ne ovat vähitellen institutionalisoituneet alkuperältään vaikeasti tunnistettaviksi osiksi vallitsevia organisaatioiden sosiaalisia käytänteitä ja teoreettisia diskursseja. Se, että ihmisorientoitunut ajattelu dominoi etenkin populaaria diskurssia (Kettunen, 1997, 79), ei oikeuta ajattelemaan, että rationaalisuus ja järjestelmät olisi unohtettu ja olisi syytäkin unohtaa. Tosiasiallisesti järjestelmät ja rationaalinen laskelmointi ovat jopa aikaisempaa vahvemmin läsnä nykyaikaisessa talouselämässä: jatkuvasti kehittyvä informaatioteknologia antaa jopa entistä paremmat mahdollisuudet jatkuvaan ajantasaiseen järjestelmillä johtamiseen (ks. Hammer – Champy, 1993; Reich, 1995; Norton – Kaplan, 1996; Alasoini, 1996).

Johtamis- ja organisaatioidiskurssin rationalistista kenttää voidaan tiettyssä mielessä kutsua myös "kansantaloustieteelliseksi positioksi" (vrt. Coase, 1937). Näin siksi, että rationalistisen position suhde työnjaon ja organisoinnin ongelmaan pohjautuu yleensä kansantaloustieteelliseen käsitykseen kapitalistisen markkinatalousjärjestelmän peruslainsäädännöstä. Jo Adam Smith (1776; 1933) totesi *Kansojen varallisuus* teoksensa alkusanoissa, että suuri osa länsimaisen työn tuottavuuden kehityksestä ja elintason noususta on ollut erikoistumisen ja työnjaon ansiota. Rationalistisen perusnäkökuvan mukaan yksittäisen taloudellisen toimijan on järkevintä erikoistua siihen toimintaan, jossa hän on paras ja ostaa tästä toiminnasta saamallaan tuloilla ja ylijäämällä muut tarvitsemansa hyödykkeet.

Periaatteessa tuotannollisen työnjaon koordinointi olisi mahdollista myös puhtaasti markkinoiden kautta, jolloin kaikkea taloudellista toimintaa ohjattaisiin hintamekanismin kautta. Perinteisen selityksen mukaan yritys syntyi, koska puhtaaseen markkinavaihdantaan liittyy runsaasti erilaisia kustannuksia ja yrityksen puitteissa koordinointi on tietyllä tavalla ja tietyssä määrin edullisempaa. Nämä markkinavaihdannan kustannukset eli nk. transaktiokustannukset, joihin yleensä yksinkertaisessa hintateoriassa ei kiinnitetä huomiota, ovat hyödykkeitä ja niiden hintoja koskevan

tiedon hankkimisesta, sopimusten neuvottelemisesta ja tulevaisuutta koskevasta epävarmuudesta aiheutuvia kustannuksia. Siten klassinen yritys voi olla markkinoita ja muita organisaatiomuotoja tehokkaampi työnjaon eri osapuolten ponnistusten mittaaja, valvoja ja palkitsija. Edelleen keskitetty päätäntä voi usein olla joustavampaa ja nopeampaa kuin neuvotteluihin ja lukuisiin erikseen tehtäviin sopimuksiin perustuva järjestely (vrt. Coase, 1937; Williamson, 1975; 1989).

Ensimmäiseksi varsinaiseksi liikkeenjohtoteoreetikoksi nimetty Taylor (1914, 10) lainasikin perusajatuksensa paljolti juuri Smithiltä ja yleensä kansantaloustieteen varhaisilta klassikoilta. Myös jatkossa aina aivan vuosisadan lopulle saakka organisaatio- ja liikkeenjohtoteorian rationalistisen position edustajien ja erityisesti neoklassisen mikroaloustieteen yhteydet ovat säilyneet kiinteinä³⁹ eikä ole mikään sattuma, että yksi tunnetuimmista strategiateoreetikoista eli Porter (1981) on julkaissut artikkelin näiden ajatteluperinteiden välisistä suhteista tai että esimerkiksi peliteoreettinen lähestymistapa on aivan viime aikoinakin kiinnostanut sekä strategiatutkimuksen että nk. toimialan taloustieteen piirissä työskenteleviä tutkijoita (ks. Tirole, 1989; Rumelt, 1994).

Myös johtamis- ja organisaatiotutkimuksen eräiden muiden suuntausten piirissä tutkitaan strategiatutkimuksen tavoin, joskin abstraktimmin, yritysten syntymistä, kuolemista, selviytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti populaatioekologian nimellä kulkevasta tutkimusperinteestä on muodostunut oma koulukuntansa, jonka piirissä tarkastellaan biologisista analogioista liikkeelle lähtien organisaatiopopulaatioiden dynamiikkaa. Käytännössä tutkimuskohteena on ollut yritysten tai muiden organisaatioiden syntyminen, kasvaminen, kuoleminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Siten tutkimuskohde ja käytetyt tilastolliset menetelmät ovat hyvin samankaltaisia kuin toimialan taloustieteessä (Hannan – Freeman, 1989). Erikoista sinänsä onkin se, että ilmeisistä yhteneväisyyksistään huolimatta näiden välillä ei ole ollut juuri minkäänlaista vuoro-vaikutusta. Esimerkiksi Hannan ja Freeman (1989) tai Baron ja Hannan (1994) eivät lainkaan viittaa saman problematiikan tutkimukseen toimialan taloustieteen piirissä, vaikka jälkimmäisen artikkelin tarkoituksena on nimenomaan esitellä yhteyksiä taloustieteen ja sosiologian välillä ja vaikka yhteiset kiinnostuksen kohteet ovat ilmeisiä. Yhtä kaikki, rationalistisen position perusteisiin lienee Tayloriakin tiiviimmin kiteyttänyt kui-

³⁹ Kenties parhaimman luonnehdinnan tästä yhteydestä ja sen juurista on tarjonnut Williamson: "I address the study of hierarchies, markets and power in the economy from *an* economic perspective – which is different from *the* economic perspective. As matters stand presently, there is not one economic perspective that is pertinent to these issues but many – neoclassical, behavioral, evolutionary, technological, agency theory, transaction cost economics and strategic/game theoretic perspectives being among them. Of these, I appeal mainly to transaction cost economics. Real differences among these several perspectives notwithstanding, most of these adopt a 'rational spirit' and employ a 'system approach' to these issues ... As described by Kenneth Arrow, 'An economist by training thinks of himself as the guardian of rationality, the ascriber of rationality to others, and the prescriber of rationality to the social world ... Taken in conjunction with the systems approach out of which economics works, this is a very powerful prescription. To be sure, all of the social sciences have a stake in rationality analysis ... What distinguishes economists is that they push the approach further and more persistently'" (Williamson, 1997, 1).

tenkin kansantaloustieteilijä Milton Friedman (1962), jonka tunnetun teesin mukaan yrityksen ainoa tehtävä on tuottaa voittoa, ja kaikki muu on turhaa.⁴⁰ Maltillisemmin tämän kannan on liikkeenjohtoteorian klassikoista esittänyt esimerkiksi Drucker:

"Jokaisessa päätöksessään ja jokaisessa toimenpiteessään on liikkeenjohtajan ensisijaisesti pidettävä silmällä taloudellisen tuloksen aikaansaamista. Ainoastaan saavuttamallaan taloudellisilla tuloksilla voi johto osoittaa olemassaolonsa oikeutetuksi. Se saattaa saada suuria aikaan muulla tavoin – edistämällä alaiensa hyvinvointia, oman paikkakuntansa menestystä tms. – mutta ilman taloudellista aikaansaannosta liikkeenjohto on siitä huolimatta epäonnistunut" (Drucker, 1969, 21).

Näiden tulostavoitteiden saavuttamisen katsotaan yleensä edellyttävän selvästi suunniteltua rationaalista organisaatiota, jolla on selkeä formaali muoto, joka taas on enemmän tai vähemmän determinoitunut vallitsevista ympäristö- ja tilannetekijöistä käsin (ks. Williamson, 1990; 1997; Donaldson, 1996). Morgan (1986) kutsuu rationalistisen koulukunnan mekanistista näkökulmaa organisaatioihin 'konemalliksi'. Weberistä (1947) lähtien mekaanista näkökulmaa organisaatioihin onkin totuttu kutsumaan byrokratiaksi. Weberiläisen näkemyksen perusajatukset olivat paljolti myös klassisen organisaatioajattelun, tieteellisen liikkeenjohton ja hallinnollisen koulukunnan taustalla. Klassisen organisaatioajattelun perusidean mukaan organisaatioiden tulisi olla "rationaalisia" järjestelmiä, joissa toimitaan mahdollisimman tehokkaasti ja ennakoitavasti ja joissa suunnittelun, organisoinnin ja valvonnan avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman selkeästi muotoiltuja päämääriä (vrt. Scott, 1992).

Klassisen organisaatioajattelun mukaan oli olemassa tietty "paras" tapa toimia, ja tämä tapa on löydettävissä tieteellisen tutkimuksen ja rationaalisen suunnittelun ja kehitystyön kautta. Viime kädessä sosiaalisen organisoitumisen ajateltiin siis olevan toteutettavissa koneiden toimintaperiaatteita jäljittelemällä. Tämä kuitenkin edellytti selvää työnjakoa, työn osittamista ja tarkkaa valvontaa: "hallittavuus" saatiinkin aikaan suorittamalla hyvin yksinkertaisia toimintoja yhä uudelleen ja uudelleen, kunnes ne rutinoituivat ja automatisoituivat (Morgan, 1986, 19-38; vrt. Taylor, 1911; Weber, 1947; 1978). Tämä rationalistisen organisaatioajattelun deterministinen elementti taas on aina aiheuttanut voimakkaita torjuntareaktioita niissä tutkijapiireissä, joissa Mayosta (1933) ja Lewinistä (1948; 1951) lähtien kaiken yhteiskuntatutkimuksen perimmäiseksi tehtäväksi on hahmotettu "sosiaalisen muutoksen" aikaansaaminen ja katalysoiminen (Scott, 1992; Cooke, 1999).

"Determinism is felt to be undesirable in value terms because it denies human beings their freedom to decide their own destinies. The idea of structural determinism is felt to be lamentable because it means that certain structures will have to be adopted and these will be traditional, established management structures which are undesirable because they

⁴⁰ "The view has been gaining widespread acceptance that corporate officials and labor leaders have a 'social responsibility' that goes beyond serving the interest of their stockholders or their members. This view shows a fundamental misconception of the character and nature of free economy. In such an economy, there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud." (Friedman 1962, 133).

preclude the adoption of radical, humanistic, democratic, alternative structures. Thus, the strategic choice thesis connects with ideologies which would aim to assert the necessity for new organizational structures of the industrial democratic type. Moreover, under such a political programme, a central task of the leftist sociologist is to critique the rightist ideology of the inevitability of certain organization structures" (Donaldson, 1996, 6).

Rationalistinen organisaationäkemys ei ole yksilöpsykologisesti erityisen miellyttävä, mikä ilmeni jo Weberin (1947; 1978) ambivalenttina asenteena hänen itsensä kehittämää byrokratiateoriaa kohtaan (Hatch, 1997, 33). Ei olekaan ihme, että teollisen vallankumouksen alkuajoista lähtien osa teoreetikoista ja muista ajattelihoista on keskittynyt kirjoittamaan erikoistumisen vaaroista (ks. Moss Kanter, 1972; Wren, 1972; Barley – Kunda, 1992) ja vaatimaan yhä uudelleen ja uudelleen, että "jyrkän työnjaon työnäkemys on käännettävä pääläelleen" (Miettinen – Saarinen, 1990, 84; vrt. Servan-Screiber, 1975; Schumacher, 1973). Ymmärrettävästi rationalistisen position edustajat ovat aina suhtautuneet suurin varauksin näihin vaatimuksiin:

"Much time and attention has been devoted over the years to the impact of organizations on the personal characteristics of their participants. There are many claims and considerable evidence regarding these effects – and most of them are conflicting! At least since the time of Adam Smith and down to the present, observers have pointed to the debilitating consequences of organizational involvement, and in particular, employment, for individual participants. These destructive processes are often summarized under the concept of alienation – a concept with enough facets and varied interpretations to serve as an adequate umbrella under which to gather a quite varied set of criticism" (Scott, 1992, 320).

Rationalistit toki myöntävät, että heidän kannattamallaan järjestelmällä on omat vaihtoehdokustannuksensa eikä se suinkaan ole mitenkään "täydellinen". Taylorista alkaen rationalistit ovat kuitenkin olleet suhteellisen haluttomia keskustelemaan tästä ja olleet kiinnostuneempia jatkuvaksi edistykseksi oletetusta historian liikkeestä ja näiden liikevoimien luomisesta:

"Mutta samanlaisen arvostelun ja saman väitteen voi tehdä työn kaikkiin nykyisiin spesialiseerauksiin nähden. Eihän toki voitane sanoa, että nykyajan kirurgilla olisi ahtaampi näköpiiri, tai että hän olisi enemmän automaatti kuin Amerikan ensimmäiset uutisasukkaat, joiden samalla kertaa tuli olla ei ainoastaan kirurgeja, vaan myöskin arkkitehteja, rakennusmestareita, kirvesmiehiä, talonpoikia, sotilaita .." (Taylor, 1914, 144-145).

Lähes säännönmukaisesti rationalistit pyrkivätkin sivuuttamaan rationaalisen organisoimisen häittävaikutukset viittaamalla Taylorin tavoin siihen, ettei ole pätevää empiristä evidenssiä siitä, että vieraantuneisuus olisi olennaisesti lisääntynyt tai että se ainakaan olisi yleisempää kuin muina historian aikoina (Simon, 1947; 1979, 18-19) tai että se johtuisi kapitalistisesta työn organisoimisesta sinänsä (Coase, 1960).⁴¹ Kai-

⁴¹ "In spite of Israel's concerns, most empirical studies on alienation are based on data obtained from individual respondents who report their feeling or attitudes – for example, work satisfaction and dissatisfaction, levels of interest or commitment – or their behavior – for example, turnover, absenteeism, physical and mental health symptoms. Most surveys conducted in this country over the past half century report (1) generally high levels of worker satisfaction and morale but (2) large variation in satisfaction and symptoms across differing occupational strata and work situations ... Throughout this chapter, we endeavor to show that it is not necessary to develop new concepts or arguments to explain

ken kaikkiaan rationalistinen positio voidaankin tiivistää usein implisiittisesti ilmais-
tuksi käsitykseksi, jonka mukaan – niin vastenmieliseltä kuin se psykologiselta kan-
nalta toisinaan tuntuukin – työnjako, erikoistuminen, kilpailu ja kilpailun kautta
muodostuvat hierarkiat ovat edelleen länsimaisen korkean elintason peruspilarit (ks.
Samuelson – Nordhaus, 1985; Coase, 1937; 1960; Kuttner, 1984; Taylor, 1914). Em-
piiriset olosuhteet ja niiden muutokset ovat aina toisinaan pakottaneet kyseenalaista-
maan johtamiseen ja organisointiin liittyviä rationalistisia käsityksiä. Silti rationalis-
tinen ajattelu ei suinkaan koskaan ole kuollut kuten eräät sen vastustajat mielellään
näkisivät ja toisinaan erheellisesti yrittävät väittää, vaan se on ainoastaan muuttanut
muotoaan (ks. Barley – Kunda, 1992; Scott, 1992; Boje – Winsor, 1993).

2.1.2. Taylorismi ja ”tehokkuushulluus”

Johtamis- ja organisaatiotieteen alkujuuret ovat kansantaloustieteessä ja erityisesti
Adam Smithin (1933; 1976) tekemissä havainnoissa työnjaon tehokkuudesta. Adam
Smith totesi eräässä tehtaassa tekemiensä havaintojen perusteella yhden työntekijän
pystyvän tekemään moninkertaisen määrän nuppineuloja tavanomaiseen verrattuna,
mikäli työt järjestetään niin, että kukin työntekijä tekee vain tiettyä työn osaa sen si-
jaan, että hän yksinään valmistaisi neulan alusta loppuun asti. Paljolti juuri Adam
Smithin havaintojen innoittamana Frederick Taylor (1903; 1911; 1914) loi kuuluisat
tieteellisen liikkeenjohdon periaatteensa 1900-luvun alussa.

Tosiasiassa kirjallista teoretisointia johtamisesta ja organisoinnista esiintyi tie-
tysti jo ennen Tayloria (ks. Hoagland, 1956) ja hänen klassikoksi nousutta kirjaansa
(ks. Veblen, 1904). Ennen Tayloria painotukset olivat kuitenkin ”sosiologisia”. Eri-
tyisesti ns. industrial betterment -liike, joka ei koskaan kasvanut erityisen vaikutus-
valtaiseksi, pyrki kiinnittämään huomiota voimakkaan teollistumisen kääntöpuoliin
ja työntekijöiden aseman parantamiseen. Perusvaatimukset olivat hyvin yksinkertai-
sia liittyen enimmäkseen nykyisin itsestäänselvyyksinä pidettyihin asioihin kuten
työturvallisuuteen, työajan pituuteen, lapsityövoiman käyttöön, minimipalkkoihin ja
niin edelleen. Yhdistettynä näistä usein eri kirjoittajien introdusoimista erillisistä
teemoista kuitenkin muodostui kokonaisvaltaisempi visio erityisestä ”hyvinvointika-
pitalismista”, jossa kaikki pääsisivät hyötymään kasvaneesta vauraudesta (Barley –
Kunda, 1992, 365-367).

Industrial betterment -liikkeen syntyminen liittyy tuolloiseen yhteiskunnalli-
seen muutokseen. 1800-luvun loppu oli monessakin mielessä voimakkaan yhteiskun-

organizational pathologies. There is a close correspondence between many of the best and the worst
features of organizations. In some cases, similar processes, with slight variations, produce both an
organization's strengths and weaknesses. In other cases, the organization's strengths are its weak-
nesses, when viewed from a different perspective" (Scott, 1992, 320-321).

nallisen murroksen aikaa. Nopea teollistuminen yhdessä Darwinin, Marxin, Freudin ja Nietzschen esittelemien uusien aatteiden kanssa loivat voimakkaan sosiaalisen kaaoksen ja hämmennyksen tunteen. Myös monet senaikaiset yritykset kokivat kontrollin otteen kirpoavan käsistään tämän murroksen pyörteissä. 1880- ja 1890-luvuilla ilmestyikin koko joukko kirjoja, joissa pyrittiin hahmottelemaan suuntaviivoja liikkeenjohdollisen kontrollin ja koordinaation parantamiseksi (Metcalf, 1885; Towne, 1889; Halsey, 1891). Nämä kirjat keskittyivät pohdinnoissaan lähinnä kolmeen liikkeenjohdolliseen osa-alueeseen: kustannusseurantaan, tuotannon suunnitteluun ja palkkalaskentaan. Yhteinen nimittäjä näille kirjoille oli tieteellisten ihanteiden mukainen pyrkimys etsiä syitä ja seurauksia tuotantoprosessissa (Litterer, 1963). Taylorin henkilökohtaisena missiona oli viedä tämä pyrkimys loppuun saakka – ja kuten nykyisin tiedetään, hän onnistui siinä ehkä liiankin hyvin. Taylor itse muotoili tieteellisyyden missionsa näin:

"Tutkitaan perustavien operatsioiden tarkkaa sarjajärjestystä, joita operatiooneja kukin näistä henkilöistä saa aina uudelleen suorittaa, milloin hän tekee kysymyksessä olevaa työtä, samoin myöskin tutkitaan niitä koneita, joita kukin käyntelee ... Mitataan pysäytettävän kellon avulla aika, mikä kuhunkin näihin yksityisoperatiooneihin tarvitaan ja koetetaan sitten keksiä nopein tapa, millä se voidaan tehdä ... Erotetaan kaikki väärät, aikaavievät ja hyödyttömät liikkeet pois ... Poistettua kaikki tarpeettomat liikkeet, yhdistetään nopeimmat ja parhaimmat liikkeet, niinkuin myöskin parhaimmat työkalut, taulumaisesti sarjoihin järjestettyinä ... On vielä toinenkin laji tieteellistä tutkimusta, johon tässä tutkimuksessa on useamman kerran viitattu, ja joka ansaitsee erityisen huomion, nimittäin niiden motiivien eli syiden tarkka selvilleotto, jotka vaikuttavat työntekijöihin näiden työnteossa. Ensisilmäyksellä saattanee näyttää, niinkuin tässäkin olisi kysymys individuaalisesta huomionteosta ja arvostelusta, eikä siis mistään erityisestä eksaktisten, tieteellisten tutkimusten esineestä. Itse asiassa ovat ne lait, joihin tämänlaiset tutkimukset perustuvat, suurempien poikkeilujen alaisia kuin ne lait, jotka perustuvat aineellisiin asioihin ... Ja kumminkin on epäilemättä olemassa lakeja sellaisia, jotka soveltuvat ihmisten suurelle enemmistölle" (Taylor, 1914, 135-136, 138).

"Tieteellinen liikkeenjohto" ei kuitenkaan ilmestynyt tyhjästä *Scientific Management* -teoksen julkaisemisen jälkeen vuonna 1911, vaan se kehittyi merkittäväksi yhteiskunnalliseksi aatteeksi ja käytännöksi kolmen vaiheen kautta. Vuosina 1895-1901 Taylor ja hänen kumppaninsa työskentelivät erilaisten teknisluontoisten kokeilujen parissa vain muutamissa yrityksissä ja julkaisivat joitakin artikkeleita ainoastaan teknisen alan lehdissä. Vuoden 1901 jälkeen Taylor kuitenkin päätti levittää ideoitaan laajemmin alkaen pitää julkisia luentoja aiheesta pyrkimyksensä myydä ideoitaan kiinnostuneille teollisuusmiehille. Tässä mielessä Taylor todellakin oli ensimmäinen "liikkeenjohtoguru" (ks. Nelson, 1980).

Tähän vaiheeseen liittyy myös ensimmäisen kirjan eli *Shop Managementin* julkaiseminen (Taylor, 1903). Kirjan julkaisemisen jälkeen Henry Gantt ja Carl Barthin kaltaiset Taylorin seuraajat ja ihailijat alkoivat markkinoida omia versioitaan tieteellisestä liikkeenjohdosta. Vuosien 1901 ja 1911 välisenä aikana ainakin 18 merkittävää yritystä omaksui Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon. 1908 Harvard Business

School julisti Taylorin lähestymistavan modernin liikkeenjohdon standardiksi, jonka ytimen ympärille se organisoi aihetta käsittelevät kurssinsa. Taylor itse alkoi luennoida Harvardissa vuonna 1909. Seuraavana vuonna Carnegie Commission suositteli Taylorin periaatteiden soveltamista korkeampaan opetukseen ja antoi näin ymmärtää ajattelutavan olevan yleistettävissä myös tehdassalin ulkopuolelle. Näin ollen tieteellinen liikkeenjohto oli saavuttanut huomattavan aseman teollisen eliitin piirissä jo vuonna 1910, mutta laajempaan kuuluisuuteen oppi nousi vasta hieman myöhemmin (ks. Nelson, 1980; Wren, 1972).

Sarja tapahtumia vuosina 1910-1912 nosti tieteellisen liikkeenjohdon hyvin nopeasti kaikkien aikojen ensimmäiseksi liikkeenjohtomuodiksi ja Taylorin ensimmäiseksi suurguruksi. Kuten aina kaikessa menestyksessä, taustalla oli myös paljon onnea ja sattumankauppaa. Lyhyesti kerrottuna kaikki sai alkunsa siitä, kun Eastern Railroad vaati ICC:lta (Interstate Commerce Commission) oikeutta korottaa tariffeja. Erinäisistä syistä tämä sai sekä keskiluokan että joukon huomattavia teollisuusmiehiä hermostumaan. Teollisuusmiehet palkkasivat Louis Brandeis'n edustajakseen viemään asian julkiseen käsittelyyn. Brandeis'n ja hänen taustallaan olleiden teollisuusmiesten keskeinen argumentti oli, että rautateitä tulisi johtaa tehokkaammin ja ammattimaisemmin, jolloin ne voisivat kattaa kustannuksensa hintoja nostamatta. Tukeakseen tätä argumenttia Brandeis keksi pyytää keskeisiä tieteellisen liikkeenjohdon julistajia todistamaan väitteensä puolesta.⁴² Näistä todistuksista tuli julkisten kuulustelujen keskipiste, minkä vaikutuksesta termi "tieteellinen liikkeenjohto" levisi hyvin laajasti kansalliseen tietoisuuteen (Nelson, 1980; Haber, 1964). Taylor ja hänen lähimmät kannattajansa oivalsivat nopeasti tilaisuutensa tulleen: Eastern Railroad -tapausta hyödyntäen he päättivät edelleen popularisoida ajatuksiaan, ja välittömästi tapauksen jälkeen Taylor (1911) julkaisi nopeasti kirjoitetun pääteoksensa *The Principles of Scientific Management*. Tämän uuden liikkeenjohtojärjestelmän peruseräaatteet Taylor tiivistää neljään pääkohtaan seuraavasti:

"Ensiksi: Johtajat kehittävät järjestelmän, tieteen kutakin yksityistä työn elementtiä varten, joka tulee vanhan nyrkkisääntömetoodin tilalle.

Toiseksi: Tieteellisen tutkiskelun perustalla valikoivat he sopivimmat henkilöt, kouluuttavat heidät, opettavat heitä ja kehittävät heitä edelleen, sensijaan että ennen jätettiin työnteko ja edelleen-kehittyminen työntekijäin oman valinnan varaan.

Kolmanneksi: He työskentelevät sydämellisessä yksimielisyydessä työmiesten kanssa; näin voivat he olla varmoja, että kaikki työ tapahtuu niiden tieteellisten perusteiden mukaan, jotka he ovat rakentaneet.

⁴² Taylorin ajatukset sopivatkin erinomaisesti tähän tarkoitukseen: "Mutta tärkeydeltään paljon suuriarvoisempi kysymys 'keinoista, millä kansallista tuottamiskykyä voitaisiin korottaa' on tähän hetkeen asti saanut vain vähemmän harrastusta osakseen. Me näemme kuinka metsät häviävät, kuinka vesivoimia tuhlaataan, maa ja sen aarteet mereen huuhtoutuvat ... Vähemmän silmiinpistävä, vähemmän helposti luvuilla esitettävä, ja senvuoksi, surullista kyllä, tähän asti vain siellä tai täällä merkitykselliseksi tunnustettu, on paljon suurempi jokapäiväinen inhimillisen työvoiman tuhlailu sopimattomien tai tehottomien toimenpiteiden kautta ... Vaikka meidän jokapäiväinen tappiomme tässä suhteessa on suurempi kuin aineiden tuhlailu, on harras suhtautuminen katsottu välttämättömäksi edelliseen tapaukseen nähden, mutta toiseen tapaukseen nähden ei olla lainkaan levottomia" (Taylor, 1914, 10).

Neljänneksi: Työ ja vastuu jakautuvat melkein tasaisesti johdon ja työntekijäin osalle. Johto ottaa omille harteilleen kaiken sen työn, mikä sille soveltuu paremmin kuin työmiehille, sensijaan että tähänasti melkein kaikki työ ja suurin osa vastuusta säilytettiin työntekijälle yksinään ...

Minä olen täysin tietoinen siitä, että useimmille lukijoille nuo neljä peruskäsitettä, jotka uuden järjestelmän eroittavat vanhasta, näyttävät aluksi vain komeasti kaikuvalta sanahelinältä” (Taylor, 1914, 48, 51-52).

Taylorin kirjasta ja sen teeseistä tuli loistava myyntimenestys. Kun Taylorin lähimmät kumppanit menettelivät vastaavalla tavalla, oli tuloksena yleinen hysteria, joka nykyisin historian tutkijoiden piirissä tunnetaan nimellä ”tehokkuushulluus” (efficiency craze) (ks. Haber, 1964, 61; vrt. Doray, 1988; Nelson, 1980).⁴³ Koko tämän hulluuden keskushahmoksi nousi Taylor, joka oli uskossaan täysin vankkumaton. Taylor perusteli vankkumatonta uskoa pitkäaikaisella kokemuksella, joka osoitti huomattavan tehokkuuden ja tuottavuuden nostamisen mahdolliseksi hänen kehittämiensä mallin avulla:

”Tieteellisperusteisten työ- ja liikkeenpitometoodien yleinen omaksuminen ja yleensä tämänlainen ajattelu tulisi heti tulevaisuudessa tekemään kaksinkertaisiksi niiden ihmisten tuottokyvyn, jotka työskentelevät aineellisella, luovalla alalla. Ajateltakoon vain, mitä tämä merkitsee koko maalle! Ajateltakoon sitä kasvua, mikä tästä johtuisi niin meidän jokapäiväisissä elintarpeissamme, kuin myös ylellisyystavaroissamme” (Taylor, 1914, 161, 165-166).

Taylorilla olikin – kuten myös hänen kannattajillaan – uskolleen vuosikausien kokeilutoiminnan ohella myös vankat ideologiset perusteet (Baritz, 1960; Merkle, 1980). Taylor nimittäin käytti koko ajan tieteellistä liikkeenjohtoa hyvin eksplisiittisesti kaksiteräisenä miekkana: yhtäältä tarkoituksena oli parantaa tehokkuutta sinänsä, mutta toisaalta tavoitteena oli myös kyseenalaistaa Taylorin mielestä ”sosialistisilta” haiskahtavia industrial betterment -liikkeen perusoletuksia (Barley – Kunda, 1992, 371). Taylor pitikin omaa järjestelmäänsä parempana ratkaisuna ”työväenongelmaan” kuin hyväntekeväisyyteen ja hyväntahtoisuuteen perustuvia industrial betterment -liikkeen pyrkimyksiä luoda erityinen ”hyvinvointikapitalismi”. Nämä Taylorin ideologiset lähtökohdat tulevat paikoin selvästi esiin hänen kirjoituksissaan: *”No self-respecting workman wants to be given things, every man wants to earn things”* (Taylor, 1903, 1454). On ymmärrettävää, ettei Taylor antiunionistisilla näkemyksillään saanut aikoinaan eikä myöhemminkään ystäviä työväenliikkeen kannattajien piirissä:

”In Taylor’s view, Scientific Management was a direct attack on worker soldiering, a practise in which workers limited their output in the interests of maximizing their incomes and assuring job protection for themselves and fellow workers ... Taylor’s sys-

⁴³ Esimerkiksi Roesler kirjoittaa tuohon aikaan allistytävän nopeasti suomennetun Taylorin teoksen esipuheessa: ”Sanat ’scientific management’ ovat tätä nykyä ainakin Amerikassa jokaisen sivistyneen huulilla. Ne ovat jokapäiväislehtien ilmoituksissa päällekirjoitusten houkutuskeimoina. ’Scientific management’ on tieteellisissä ja kansantajuisissa kokouksissa keskustelun aiheena. Sen edistäminen on useamman yhdistyksen tarkoituksena, ja yliopistoissa pidetään luentoja ’scientific managementista’. Joku satanen kirjoja, joiden sisällitys käsittelee tätä aihetta, on viime vuosina ilmestynyt. Jo pitemmän ajan se on ollut melkein pysyvänä asiana sanomalehtien palstoilla, ja yhä edelleen on johtavissa amerikkalaisissa viikko- ja kuukauslehdissä kirjoituksia, jotka useimmiten innostuneesti puolustavat uusia aatteita” (Roesler, 1914, iii-iv).

tem undermined the authority of the workers and their master craftsmen by introducing managerial control and supervision, and by offering differential pay for performance which eroded worker solidarity. These aspects of Scientific Management earned it considerable and lasting ill-repute as being ruinously ignorant of the trust and cooperation between management and workers" (Hatch, 1997, 31).

Yhtä kaikki, ylikuumentunut tehokkuusintoilu viileni vähitellen ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Tähän vaikutti koko joukko tekijöitä. Ensinnäkin, monet tieteellisen liikkeenjohtajien retoriikkaan kuuluneista teeseistä menettivät vähitellen uutuuden hohdettaan niiden yleistyessä ja vakiintuessa osaksi populaaria keskustelua: esimerkiksi urakkapalkkaus ja työaikatutkimukset olivat 1920-luvulle tullessa varsin laajasti hyväksytyjä käytänteitä. Toiseksi, hiljalleen alkoi ilmestyä varsinkin valtion rahoittamia arvovaltaisia tutkimuksia, joissa omaksuttiin kriittinen positio suhteessa tieteelliseen liikkeenjohtoon, koska sen periaatteet eivät läheskään aina onnistuneet olennaisesti vähentämään tuhlausta tai alentamaan kustannuksia saati toteuttamaan teollista utopiaansa. Kolmanneksi, jo ennen sotaa eräät Taylorin uskollisimmista kannattajista – kuten Henry Gantt – olivat yhä äänekkäämmin huomauttaneet siitä, ettei tieteellinen liikkeenjohto voi olla oikotie kaikkien teollisten ongelmien ratkaisuun ja vaatineet enemmän huomiota "inhimillisille tekijöille" (Barley – Kunda, 1992; Baritz, 1960; Haber, 1964).

Taylorin puolustukseksi on tosin sanottava, ettei hänen henkilökohtainen näkemysensä ollut alkuunkaan *niin epäinhimillinen* kuin nykyisin usein annetaan ymmärtää. Taylorismin kaikkein epäinhimillisimmistä piirteistä lienevätkin vastuussa muut kuin Taylor, joka (1914, 152-155) henkilökohtaisesti pelkäsi mahdollisesti aiheuttavia seurauksia, kun malttamattomat liikemiehet yrittäisivät toteuttaa "uutta järjestelmää" ensinnäkin aivan liian nopeasti ja toiseksi väkisin rinnakkain vanhan järjestelmän kanssa: "*Samalla mekanismilla voi yhdessä tapauksessa olla mitä turmiollisimmat, toisessa tapauksessa taas mitä edullisimmat seuraukset; sama mekanismi, joka tuo kaikkein parhaimmat tulokset, jos se on oikein suhtautuva perustana oleviin tieteellismetodisen liikkeenhoidon periaatteisiin, johtaa häviöön ja perikatoon, jos sitä käytellään väärässä hengessä*" (Taylor, 1914, 149).

Taylorista onkin lopulta todettava, että hänen oppiinsa liittyi *omana aikanaan* tiettyissä rajoissa hyvinkin edistyksellinen ideologia, joka korosti työn tieteellistä johtamista erotukseksi vallan uskonnollisesta tai aristokraattisesta legitimaatiosta sekä yleisen elintason nostamista ja tuhlausten eliminoimista (Julkunen, 1987a, 351; vrt. Fry, 1976; Zuboff, 1990). Taylorin epäonneksi hänen teoreettisten näkemystensä *vaikutushistoria* poikkeaa hänen alkuperäisistä intentioistaan: "*Perhaps the most enduring image of Taylor is as a promoter of rationalization in organizations. His belief in the powers of the objective measurement and the discovery of laws governing work efficiency are carried into the modernist perspective in organization theory where Taylor's techniques lay the groundwork for management control systems*" (Hatch, 1997, 31).

Yhtä kaikki, aika alkoi jo 1910-luvun lopussa ajaa alkuperäisen taylorismin ohi, ja sodan jälkeen ilmestyivät ensimmäiset teokset, jotka todella eksplisiittisesti

nousivat tieteellisen liikkeenjohdon ”ortodoksiaa” vastaan. 1920-luvun puolelle tullessa jopa Taylor itse oli ottanut etäisyyttä eräisiin alkuperäisiin teeseihinsä (Haber, 1964). Tämä ei kuitenkaan ollut lopullinen naula taylorismin arkkuun. Taylorismin päivät päättyivät lopulta kahdesta muusta syystä. Näistä ensimmäinen oli läntiset teollisuusmiehet pahanpäiväisesti säikäyttänyt Venäjän bolshevikki-vallankumous: työväenluokan vallankumouksen pelästyttämistä myös läntiset teollisuusmiehet alkoivat osoittaa aikaisempaa suurempaa kiinnostusta työläisten asemaan ja olosuhteisiin sekä halukkuutta yhteistyöhön työntekijäportaan kanssa (Barley – Kunda, 1992, 372). Lopullisesti taylorismin alkuperäisen esiintymismuodon tuhosi 1930-luvun suuri lama, joka loi yhteiskuntaan valtavan pessimismin ja epätoivon ilmapiirin, jota paikkaamaan parhaan teränsä menettäneestä taylorismista ei enää ollut. Juuri tätä alkuperäisen taylorismin vähittäisen surkastumisen ja suuren laman luomaa ideologista tyhjiötä täyttämään saapui ihmissuhteiden koulukunta (vrt. Alvesson, 1987a).

2.1.3. Systeemirationalismi ja rakenteellinen kontingenssiteoria

On totta, että alkuperäinen taylorismi ja tehokkuushulluus (*efficiency craze*, Doray, 1988) päättyi 1920-luvun puolivälissä tehden vähitellen tilaa humanistisemmille ihmissuhteiden koulukunnan opeille. On myös totta, että nämä humanistisemmat ihmissuhteiden koulukunnan opit nykyaikaisissa muodoissaan ovat olleet keskeisessä asemassa viimeisen parin vuosikymmenen aikana ainakin julkista kommunikaatio-sfääriä hallinneessa yrityskulttuuri- ja tiimityöideologiassa (Barley – Kunda, 1992; Sinclair, 1992). Näiden väliin mahtuu kuitenkin hyvin pitkä ajanjakso, joka ei ollut humanistisen HR-diskurssin hallitsema, mutta ei myöskään sanan varhaisessa ja alkuperäisessä merkityksessä tayloristinen. Itse asiassa aivan samalla tavoin kuin taylorismin, myös ihmissuhteiden koulukunnan kulttuuriset ja ideologiset kantovoimat alkoivat ehtyä diskurssin ehdittyä noin neljännesvuosisadan ikään. Tähän luonnollisesti vaikuttivat sekä ihmissuhteiden koulukunnan sisäiset ristiriitaisuudet että uudemman empiirisen tutkimuksen tulokset (ks. Blumberg, 1968).

Se, mikä teoreettinen diskurssi kulloinkin saavuttaa kulttuurisesti hegemonisen aseman ei kuitenkaan koskaan perustu pelkästään tieteen sisäisiin lainalaisuuksiin, vaan siihen aina olennaisella tavalla vaikuttavat myös tieteen ulkoiset sosiaaliset syyt (ks. Alvesson, 1987a; Latour, 1987; Kusch, 1993). Alkuperäisen ihmissuhteiden koulukunnan kulttuurinen hegemonia ei koskaan perustunut niinkään vakuuttaviin ja kiistattomiin tieteellisiin tuloksiin, vaan ainakin suuressa määrin 1930-luvun suuren laman aiheuttaman ahdistuneen yhteiskuntailmapiirin luomaan sosiaaliseen tilaukseen (Alvesson, 1987a; O’Connor, 1999). Vähitellen tulikin uusi aika ja sen mukana uudenlaiset ”sosiaaliset tilaukset”, mikä johtamis- ja organisaatiodiskurssin konteks-

tissa tarkoitti jälleen uutta käännettä psykologistisesta "rationalistiseen" suuntaan. Selkeä historiallinen käänne piste tässä suhteessa on toinen maailmansota ja sitä molemmin puolin ympäröineet tapahtumat.

Tällaisia tapahtumia oli ensinnäkin ensimmäisten tietokoneiden kehittäminen. Ensimmäiset tietokoneet kieltämättä kehitettiin jo 1940-luvun puolella, mutta sodan vuoksi erilaiset organisaatiot alkoivat vakavissaan harkita tietokoneiden hankkimista vasta 1950-luvulla. Tietokoneiden vähittäinen leviäminen loikin yhteiskuntaan kokonaan uuden sosiaalisen kielipelin. Toinen tärkeä tapahtuma tuohon aikaan oli Sputnikin laukaisu vuonna 1957. Tämä oli sikäli merkittävää, että se loi amerikkalaiseen yhteiskuntaan vakavan epäilyksen siitä, että suuri kommunistivaltio todella olisi edellä teknologisessa kehityksessä. Tämän epäilyksen seurauksena liittovaltion hallinto budjetoiki kylmän sodan hengessä valtavia summia korkeaan teknologiaan, avaruus- ja aseteollisuuteen, minkä seurauksena puolestaan tiede ja erityisesti insinööritiede nousi jälleen kulttuurisesti keskeiseen asemaan. Ilman sotaa kaikkea tätä tuskin kuitenkaan olisi tapahtunut (Barley – Kunda, 1992).

"The open system perspective emerged as a part of the intellectual ferment following World War II, although its roots are much older. This general intellectual movement created new areas of study, such as cybernetics and information theory; stimulated new applications, such as systems engineering and operations research; transformed existing disciplines, including the study of organizations; and proposed closer linkage among scientific disciplines. The latter interest has been fostered especially by general system theory" (Scott, 1992, 76).

Toisen maailmansodan aikana brittiläiset ja amerikkalaiset sotilasviranomaiset työllistivätkin mittavan joukon matemaatikoita, fyysikoita ja tilastotieteilijöitä, joiden tehtävänä oli kehitellä keinoja esimerkiksi logististen ongelmien ratkaisemiseksi. Voidessaan hyödyntää työssään ensimmäisiä tietokoneita nämä "operaatiotutkimustiimit" (operations research, OR) osoittautuivat niin menestyksellisiksi, että sodan jälkeen lähes kaikki niistä perustivat jonkin ylipiston yhteyteen oman operaatiotutkimusyksikkönsä (Wren, 1972). Yliopistojen kautta operaatiotutkimus taas levisi nopeasti myös teollisuuteen. Esimerkiksi konsultointiyritys Arthur D. Little alkoi jo 1950-luvulla soveltaa OR-tekniikoita liikkeenjohtolisten ongelmien ratkaisemiseen. 1953 puolestaan perustettiin liikkeenjohtotieteen instituutti, joka erikoistui kehittämään suunnittelu- ja kontrollointitehtävissä tarvittavia kvantitatiivisia apuvälineitä ja jo 1950-luvun lopulla vähintään joka neljäs yritys sovelsi näitä toiminnassaan. Tässä kulttuuri-ilmapiirissä vuonna 1959 Fordin säätiö ja Carnegie-yhtymä julkaisivat raportit, joissa omaksuttiin hyvin kriittinen kanta kaupallisten korkeakoulujen opetukseen. Erityisesti kritisoitiin sitä, ettei liikkeenjohtolisella koulutuksella näyttänyt olevan mitään selkeää ydintä ja järjestelmällisiä metodeja, joiden ympärille muille aloille ominainen vaativa professionaalinen koulutus voitaisiin organisoida (Barley – Kunda, 1992, 376). Raporttien huoli oli kuitenkin sikäli turha, että jo tuolloin kehitys oli voimakkaasti kulkemassa toivottuun suuntaan:

"By the mid-1960s queuing theory, network analysis, simulation techniques, and theories of linear and dynamic programming were sufficiently well developed to be used by large corporations, and a number of universities had already established programs leading to doctoral degrees in operation research ... In fact, by the end of the decade the Ford and Carnegie commissions' educational vision was largely realized: Operations research, management science, finance, accounting, and statistics were now the core of the curriculum at elite business schools" (Barley – Kunda, 1992, 377).

Samalla kun operaatiotutkimus ja kvantitatiivinen liikkeenjohtotutkimus saavuttivat yhä vaikutusvaltaisemman aseman, myös johtamis- ja organisaatioteoreettisen diskurssin kaanon katsottiin tarpeelliseksi kirjoittaa ainakin osin uusiksi. Esimerkiksi Drucker intoutui alun perin 1954 julkaistussa teoksessaan väittämään jopa seuraavasti:

"Uudet apuvälineet tunnetaan 'operaatiotutkimuksen' nimellä. Ne ovat johdonmukaisen, loogisen ja matemaattisen analyysin ja synteessin välikappaleita ... ei suinkaan riitä kouluttaa henkilöitä näiden apuvälineiden käyttöön ja sen jälkeen jättää liikkeenjohdollinen päätöksenteko heidän tehtäväkseen. Liikkeenjohdollisten päätösten tekeminen kuuluu edelleenkin johtajalle, ja niiden tulee edelleenkin perustua arvostelukykyyn. Uusista apuvälineistä on kuitenkin suurta hyötyä päätösten teon eräissä vaiheissa ... Ei liene liian rohkeata olettaa, että nämä loogisen ja matemaattisen analyysin aseet 10 tai 20 vuoden kuluessa syrjäyttävät perinteellisen, meille niin tutun laskentatoimen" (Drucker, 1969, 425-427).

Systeemirationalismin hengessä teoreetikot alkoivat taas vaihteeksi etsiä "järjestäytyntä tiedollista runkoa" (Luthans, 1973, 67). 1950-luvun kuluessa Drucker (1954) sekä Koontz ja O'Donnell (1955) ja myöhemmin monet muut seuraajat julkaisivat teoksia, joissa käsiteltiin liikkeenjohdon "periaatteita" tai "tehtäviä". Uuden kaanonin henki oli sikäli tayloristinen, että etsittiin universaalia diktaattia, jonka liikkeenjohto voisi omaksua ohjaamaan omaa työtään. Toisin kuin varhaiset tayloristit nämä uudet systematisoijat eivät kuitenkaan puhuneet niinkään spesifeistä käytännöistä vaan yleisistä prosesseista. Näiden prosessien ydin oli Herbert Simonin (1947) eksplikoima ja formalisoima päätöksentekoprosessi, joka kiteytettiin tavoitteiden asettamiseksi ja toisaalta näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien systeemien suunnittelemiseksi: "*Päätösten teossa voidaan erottaa viisi eri vaihetta: probleeman määrittäminen, probleeman analysointi, vaihtoehtojen ratkaisujen kehittäminen, parhaasta vaihtoehdosta päättäminen ja päätösten toteuttaminen. Jokaiseen vaiheeseen kuuluu useampia alavaiheita*" (Drucker, 1969, 410).

Kaiken kaikkiaan keskeisimpiä kiinnostuksen kohteita olivatkin juuri suunnittelu, ennustaminen ja kontrolloiminen. Teoreetikot siis tarjosivat liikkeenjohdolle sellaista kulttuurista peilikuvaa, joka olisi konsistentti tietokoneiden, operaatiotutkimuksen ja kvantitatiivisten menetelmien kehityksen kanssa. Liikkeenjohtoteoreettisen kaanonin vaihtumisen voidaan katsoa kiteytyneen erityisesti rakenteellisen kontingenssiteorian ilmestymisenä (mm. Luthans, 1973), sillä tarkoittihan tämä selkeästi huomion kiinnittymistä ihmisistä ja psykologiasta rakenteellisiin tekijöihin. Kontingenssiteoreetikot väittivät, että organisaatorakenteen toimivuus riippui organisaation ympäristön ja sen soveltaman teknologian piirteistä (Lawrence – Lorsch, 1967). Edelleen kontingenssiteo-

reetikot väittivät, että asianmukaisten analyttisten lähestymistapojen ja kontingenssisuhteita koskevan tiedon avulla yritysjohto voisi tietoisesti suunnitella tehokkaampia organisaatoratkaisuja (Galbraith, 1977).

Vaikka useimmat kontingenssiteoreetikot hyväksyivät Simonin (1947; 1979) näkemyksen rajoitetusta rationaalisuudesta, ero varhaisempiin rationalisteihin nähden oli kuitenkin lopulta suhteellisen pieni (vrt. March – Simon, 1958). Useimmat kontingenssiteoreetikot myönsivät, ettei organisointiin ehkä ole "yhtä parasta tapaa" kuten Taylor oli ajatellut, mutta uskoivat kuitenkin, että eräät organisointiratkaisut ovat selvästi parempia kuin toiset. Kaiken kaikkiaan operaatiotutkimus, kvantitatiivinen liikkeenjohtotutkimus ja rakenteellinen kontingenssiteoria muodostivat osin hajanaisen, mutta perusajatuksiltaan kuitenkin yhtenäisen liikkeen, jota voidaan kutsua yleisnimityksellä systeemirationalismi:

"Management science, operations research, process theory, and contingency theory were each instances of a broader trend that we dub 'systems rationalism'. Unlike earlier managerial rhetorics, systems rationalism had no titular spokesperson and lacked the character of an integrated movement. Instead, rhetorics of systems rationalism were articulated simultaneously by several camps that sometimes drew sharp distinctions between themselves. Nevertheless, the camps explicitly or implicitly subscribed to a set of precepts that transcended their differences" (Barley – Kunda, 1992, 378-379).

Systeemiteoreettisen ajattelun perusidea voidaan luonnehtia seuraavasti: Kaikki systeemit näyttävät kokoelmana tai kombinaationa eri osia, joiden väliset suhteet tekevät niistä keskenään riippuvaisia. Vaikka tämä peruspiirre on yhteinen kaikille systeemeille, samalla kuitenkin kaikilla systeemeillä on omat uniikit piirteensä, koska ne muodostuvat erilaisista osista ja niiden välisistä suhteista. Osat ja niiden väliset suhteet voivat olla hyvin yksinkertaisia tai monimutkaisia, stabiileja tai labiileja ja niin edelleen. Pääsääntö on kuitenkin se, että siirryttäessä mekaanisista orgaanisiin ja lopulta sosiaalisiin systeemeihin, niiden osat ja osien väliset suhteet tulevat hyvin monimutkaisiksi ja vaihteleviksi. Silti edes sosiaalisissa systeemeissä osat ja niiden väliset suhteet eivät ole organisoituneet kokonaisuudeksi mitenkään täysin sattumanvaraisesti. On kuitenkin samalla selvää, että sosiaalisissa systeemeissä keskenään vuorovaikutuksessa olevien osien välisten suhteiden järjestämiselle on vähemmän sellaisia pakottavia rajoitteita kuin mekaanisissa systeemeissä. Tämän vuoksi esimerkiksi erilaisia ryhmiä ja organisaatioita tulee tarkastella *löyhäsidonnaisina* systeemeinä (vrt. Weick, 1969; Orton – Weick, 1990). Silti myös sosiaalisia systeemejä karakterisoivat tietyt kaikille systeemeille yhteiset piirteet, joista yksi keskeisimpiä on kyberneettisyys.

Tietyistä teoreettista varauksista huolimatta *yleiseen* systeemiteoriaan pohjautuva kyberneettinen malli antaa helposti sen yleisvaikutelman, että kaikkien systeemien osien väliset vuorovaikutussuhdejärjestelyt ovat äärimmäisen responsiivisia suhteessa muissa osissa tapahtuneisiin muutoksiin. Tällaisia elementtejä ja piirteitä voidaan varmasti löytää organisaatioista, mutta myös kohtuuttoman yksinkertaista-

misen vaarat ovat ilmeiset. *Avoimien* järjestelmien teorian yksi tärkeimpiä kontribuutioita johtamis- ja organisaatiodiskurssin kannalta onkin ollut pyrkimys alleviivata sitä, että monissa sosiaalisissa systeemeissä monet osat ovat vain hyvin heikosti tai löyhästi sidoksissa toisiinsa ja toiminnoissaan lopulta varsin autonomisia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että eri intressiryhmien välillä muodostuu jatkuvasti vaihtelevia koalitioita, jolloin rakenteelliset järjestelyt voivat olla hyvinkin adaptiivisia suhteessa systeemin kokonaisuuteen (Scott, 1992, 77-82).

Systeemiteorian yksi keskeisiä erotteluja on siis ollut erottelu erilaisten systeemien – mekaanisten, orgaanisten ja sosiaalisten – välillä. Toinen tärkeä erottelu liittyy systeemiin ja sen ympäristöön. Vaikka maailmanjärjestyksen kokonaisuudessa voidaan systeemiteoreettisen näkemyksen mukaan identifioida omiksi kokonaisuuskikseen erottuvia systeemejä, kaikki systeemit ovat lopulta osa jotakin vielä laajempaa systeemiä, joka toimii alemman tason systeemin ympäristönä ja joka antaa tiettyjä resursseja, panoksia ja syötteitä alemmalle systeemille. Juuri tällaista alkuperäisestä systeemiteoriasta jossain määrin erkaantunutta ajattelutapaa voidaan kutsua avoimien järjestelmien teoriaksi:

“To this point, we have emphasized that all systems are composed of subsystems. Of equal significance is the observation that all systems are also subsumed by other, more encompassing system. This suggest that to understand the operation of a system, it may be as important to look outside the system and its context as to look inside the system and its component of units. Schwab (1960) has termed this perspective *rationalism*, the opposite of reductionism. Rationalism occurs when explanation comes by looking outside an entity to the environment or a higher system in which it is embedded ... In many ways open system perspective points to the significance of the wider environment” (Scott, 1992, 86).

Riippuen siitä, millainen on tämä systeemin ja sen ympäristön välinen suhde, voidaan siis puhua avoimista ja suljetuista systeemeistä. Systeemiteoreetikot ovat pyrkineet elaboroimaan tätä avoimien ja suljettujen systeemien välistä eroa entropian käsitteen avulla. Termodynamiikan toisen peruslain mukaan kaikki systeemit pyrkivät spontaanisti siirtymään kohti lisääntyvää entropiaa, niiden elementtien välisten järjestelyjen satunnaisuutta ja lopulta maksimaalista epäjärjestyä. Koska avoimet järjestelmät ovat kykeneviä tuomaan energiaa ympäristöstään, ne voivat saavuttaa negatiivista entropiaa, negentropiaa; hankkimalla ympäristöstä erilaisia panoksia, jotka ovat monimutkaisempia kuin niiden omat tuotokset, ne voivat varastoida omia panoksiaan ja energiaansa, jonka avulla ne taas voivat korjata omassa organisaatiossaan jatkuvasti syntyviä häiriöitä ja virheitä – eli kehittyä. Avoimien järjestelmien kehittymistä onkin kuvattu morfostasiksen ja morfogenesiksen dialektiikaksi. Tällöin termi morfostasis liittyy niihin prosesseihin, jotka pyrkivät säilyttämään systeemin annetun muodon, rakenteen ja tilan. Morfogenesis taas liittyy niihin prosesseihin, jotka joko tarkentavat tai muuttavat näitä.

Ilmeisesti lähestymistavan hyvin korkean abstraktiotason vuoksi alkuperäinen systeemiteoria eikä myöhempi avoimien järjestelmien teoria koskaan saavuttanut eri-

tyistä huomiota akateemisten piirien ulkopuolisessa populaarissa julkisuudessa. Sen sijaan Scottin (1992, 86) luonnehdinnan mukaan alkuperäisestä systeemiteoriasta ja systeemisuunnittelusta tavallaan jo "ulos kasvanut" kontingenssiteoria oli vaikutusvaltaisempi myös tässä suhteessa. Kontingenssiteorian perusväitteet ja lähtökohdat voidaan tiivistää seuraavasti: 1) ei ole olemassa yhtä parasta tapaa organisoida, 2) kaikki tavat organisoida eivät kuitenkaan ole yhtä tehokkaita, 3) paras tapa organisoida riippuu organisaation ympäristön luonteesta (Scott, 1992, 88-89; Galbraith, 1973, 2).

Näistä ensimmäinen haastaa varhaisten hallintoteoreetikkojen pakkomielteenomaisen pyrkimyksen etsiä organisoinnin ajasta ja paikasta riippumattomia universaaleja periaatteita: kritiikin mukaan tällainen lähestymistapa ummistaa silmänsä sekä erilaisten organisatoristen muotojen että niiden sisällä tehtävien töiden lähes loputtomalta kirjolta. Toinen väite taas on hyökkäys ennen muuta varhaisia ekonomisteja vastaan, koska nämä pitivät organisaatorakennetta organisaation suorituskyvyn kannalta joko irrelevanttina tai marginaalisena asiana kieltäytyen hyväksymästä sitä sittemmin itsestään selvänä pidettyä asiaa, että "*organization form matters*" (Williamson, 1985, 274).

Kolmas väite puolestaan ilmaisee kontingenssiteoriaa orientoivan yleisen hypoteesin, jonka mukaan ne organisaatiot, joiden sisäiset rakenteelliset piirteet parhaiten vastaavat niiden ympäristön vaatimuksia, menestyvät parhaiten. Haasteena tällöin on luonnollisesti määrittellä se, mitä oikeastaan tarkoitetaan "organisaation sisäisillä piirteillä", "ympäristön vaatimuksilla", "parhaalla adaptaatiolla" ja lopulta "parhaalla yhteensopivuudella". Yksityiskohtaisempi keskustelu kaikista aikojen saatossa esitetyistä vastaus- ja määrittelyehdotuksista näihin kysymyksiin sivuutetaan tässä yhteydessä ja tyydytään yleisellä tasolla kuvaamaan lyhyesti kahta eri vastausyritystä, jotka samalla valaisevat tämän teoreettisen tradition sisäisiä pääsuuntauksia (Scott, 1992).

Lawrencen ja Lorschin (1967) tunnetun esityksen mukaan erilaiset ympäristöt asettavat erilaisia vaatimuksia organisaatioille, Tarkemmin sanoen suuren epävarmuuden ja nopean muutoksen karakterisoimat olosuhteet joko markkinoilla tai teknologian puolella asettavat erilaisia vaatimuksia – sekä mahdollisuuksia että rajoitteita – organisaatioille kuin vakiintuneet ja stabiilit ympäristöolosuhteet. Tärkeää on huomata se, että myös organisaatioiden erilaiset alayksiköt saattavat kohdata erilaisia olosuhteita: esimerkiksi tutkimus- ja tuotekehitysyksikön kohtaama ympäristö saattaa olla monimutkaisempi ja epävarmempi kuin tuotannon kohtaama ympäristö. Selvitäkseen näistä erilaisista ympäristöolosuhteista ja niiden asettamista vaatimuksista organisaatiot pyrkivät kehittämään erilaisia erikoistuneita alayksiköitä erilaisine rakenteellisine piirteineen. Jotkut yksiköt voivat olla esimerkiksi rakenteeltaan formaalimpia kuin toiset ja jotkut taas päätöksenteoltaan keskitetympiä kuin toiset. Mitä

kompleksisempi yrityksen kohtaama ympäristö on, sitä differentioituneemman rakenteen se tarvitsee; mitä differentioituneempi on taas sen rakenne, sitä vaikeampi sen toimintoja on koordinoita ja sitä herkempi se on esimerkiksi konflikteille ja sitä enemmän resursseja näiden ongelmien hoitamiseen on pakko uhrata (Scott, 1992, 89-90).

Galbraithin (1973; 1977) versio kontingenssiteoriasta muistuttaa suuresti Lawrencen ja Lorschin näkemystä luonnehtiessaan ympäristöä ennen muuta monimutkaisuuden ja epävarmuuden käsitteiden kautta. Galbraith kuitenkin korostaa voimakkaammin informaation ja informaation prosessoinnin roolia organisaatiosysteemin suunnittelussa. Hän kytkee ympäristövaatimusten luoman haasteen organisatoriseen informaationkäsittelyjärjestelmään väittämällä, että ympäristön epävarmuus ja monimutkaisuus korreloivat tarvittavan informaation määrän kanssa: *“the greater the task uncertainty, the greater the amount of information that must be processed among decision makers during task execution in order to achieve a given level of performance”* (Galbraith, 1977, 36). Erilaiset rakenteelliset järjestelyt – kuten säännöt, politiikat, hierarkia ja hajautus – ovat mekanismeja, jotka määrittelevät järjestelmän informaationkäsittelykapasiteetin. Organisaatiosuunnittelun haaste on tällöin luonnollisesti valita sellaiset rakenteelliset järjestelyt, jotka ovat yhteensopivia niihin informaationkäsittelyvaatimuksiin, jotka ympäristö tehtävien tehokkaalle hoitamiseksi asettaa.

“The interdependence of the organization and its environment receives primary attention in the open systems perspective. Rather than overlooking the environment, as tends to be true of most early rational and natural system theories, or viewing it as alien and hostile, as is true of some early theories, the open system perspective stresses the reciprocal ties that bind and relate the organization with those elements that surround and penetrate it. The environment is perceived to be the ultimate source of materials, energy, and information, all of which are vital to the continuation of the system. Indeed, the environment is seen to be the source of order itself” (Scott, 1992, 93).

Kuten on nähtävissä, systeemirationalistinen ajattelu eri variantteina tarkastelee lopulta aina organisaatiokokonaisuutta ympäristön asettamien haasteiden määrittelemien rakenteellisten determinaatiosuhteiden näkökulmasta ja sen käsitys yksittäisen subjektin roolista tässä kokonaisuudessa on usein ollut hyvin ohut ja kehittymätön. Yksi keskeisimpiä systeemirationalisteja yhdistävistä tekijöistä onkin ollut joko eksplisiittisesti tai ainakin implisiittisesti ilmaistu antipatia ihmissuhteiden koulukuntaa kohtaan. Esimerkiksi jo Druckerilla nämä antipatiat ilmenivät varsin selvästi, joskaan hän hyväksynyt yksiviivaista taylorismiakaan:

“Edistyksen, uuden ajattelun ja uusien tulosten puuttuminen sekä henkilöhallinnossa että henkilösuhdetoiminnassa osoittaa, että tämä tie ei ehkä ole oikea. Koko liikkeenjohdossa ei ole toista aluetta, jolla yhtä monta henkilöä työskentelisi yhtä ahkerasti. On luotu koko joukko uusia oppiaineita – teollisuuspsykologia, teollisuussosiologia, teollisuusantropologia, työsuhdetoiminta, henkilöhallinto jne. Ne kaikki esittävät uusia pidettyjä väittämiä ... Kuitenkin ... Me olemme vain verhonneet asiat ihmisystävällisen kaunopuheliaisuuden vaippaan kuten keho kokki peittää pohjaan palaneen ruoan ruskealla kastikkeella ... Joku älyniekka onkin ilkeästi sanonut, että henkilöhallin-

toon kootaan kaikki se, millä ei ole mitään tekemistä ihmisten työn tai liikkeenjohdon kanssa ... Suosittu sanonta 'onnellinen työntekijä on tehokas ja tuottelias työntekijä' edustaa parhaimmillaankin vain puolinaista totuutta. Yrityksen tehtävänä ei ole onnellisuuden luominen, vaan kenkien valmistaminen ja myyminen (Drucker, 1969, 324-325, 328-330).

Odiorne (1965, 8) puolestaan viittasi aikoinaan HR-aikakauteen "as the age of the goof-off" ja lupasi siirtyä "aurinkoisen ilmapiirin" ja epämääräisten visioiden tuolle puolen, järkevään päätöksentekoon ja käytännölliseen toimintaan. Samassa hengessä esimerkiksi Vroom (1973, 66-67) ilmaisi väsymyksensä normatiiviseen kiistelyyn McGregorin (1960) X- ja Y-teorioiden suhteellisesta oikeellisuudesta ja vaati kehittämään joukon sellaisia selvästi operationaalisia perussääntöjä, jotka yhdistävät tilannetekijät ja tehokkaan liikkeenjohdollisen käyttäytymisen. Tietyistä disiplinaarisista painotuseroistaan huolimatta kaikki systeemirationalistit kannattivatkin ohjelmallisia tekniikoita ja universaaleja periaatteita, jotka auttaisivat yritysjohdajaa suunnittelemaan ja ennustamaan yrityssysteemin toiminnan kokonaisuutta tehokkaammin.

Siten systeemirationalistien sosiaalieettisenä inspiraatiolähteenä oli kuin olikin yleisen systeemiteorian ja operaatiotutkimuksen ohella – tieteellinen liikkeenjohto. Yllätyksetöntä on se, että eräät systeemirationalistit yrittivät vielä varsin myöhäisessäkin vaiheessa rehabilitoida Tayloria (Fry, 1976; Locke, 1982). Monet systeemirationalistit kuitenkin yksinkertaisesti hyväksyivät varhaisten tayloristien saavutukset oman tutkimustyönsä pohjaksi. Esimerkiksi operaatioanalyttikkojen popularisoimat CPM- ja PERT-tekniikat olivat suoria laajennuksia Taylorin kollegan Henry Ganttin jo aikoinaan kehittäneistä mallista (ks. Archibald – Villoria, 1967). Varhaisten tayloristien tavoin myös systeemirationalistit olivat suorastaan fasinoituneita kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja insinööritieteestä, erityisesti uudesta sähköelektronikaasta ja tietokoneista: "*Tapahtumassa olevat teknilliset muutokset tulevat viemään kehitystä pitkän askeleen eteenpäin ... On hyvin luultavaa, että tietoutemme mittauskohteista ja -keinoista muutaman vuoden kuluessa suuresti lisääntyy*" (Drucker, 1969, 33, 36-37, 86, 112).

"Organismimetaforilla" täydennetyistä "konemetaforista" tulikin systeemirationalistien *lingua franca* (vrt. Morgan, 1986), ja 1970-luvulle tultaessa tämä systeemirationalistinen kielipeli oli saavuttanut jo likimain hegemonisen aseman, jonka hengessä johtavat aikakauskirjat alkoivat täyttyä laatikoista, viivoista, organisatiokaavioista, diagrammeista ja kalkyyleista ja erikoisista käsitteistä. Jo pelkästään systeemirationalistisen kielipelin denotaatio paljastaa usein implisiittisesti ilmaistun käsityksen johtajan roolista: johtajista olisi jälleen tultava ekspertejä. Koska systeemianalyysi oli kuitenkin hyvin abstraktia, ekspertiisi oli määriteltävä uudella tavalla. Sillä ei enää viitattu Taylorin tarkoittamaan funktionaaliseen ekspertiisiin vaan eräänlaiseen "yleiseen kyvykkyyteen". Toisin sanoen väitettiin, ettei johtajan ole työssään mitenkään välttämätöntä tuntea kaikkia yksityiskohtia, mikäli hän ymmärtää organisaatiosysteemin kokonaisuuden ja sen keskeiset liikelait. Tämän vuoksi

katsottiin myös, että kerran hankittu "johtamispätevyys" voidaan suhteellisen helposti siirtää mihin tahansa organisaatioon (Barley – Kunda, 1992, 380).

Systeemiteoreettisen ja systeemirationalistisen lähestymistavan tietyt ongelmat ja vaarat ovat hyvin ilmeisiä ja helposti nähtäviä. Ensinnäkin, lähestymistapaa luonnehti tietyistä varauksista huolimatta hyvin voimakas taipumus tarkastella organisatorisia ongelmia analogioiden pohjalta – esimerkiksi vertaamalla termostaatin säätelystä lämmitysjärjestelmää ja organisaatioiden toimintaa. Tällaiset analogiat voivat luonnollisesti tarjota arvokkaita oivalluksia ja uusia näkökulmia, mutta myös johtaa vakaviin virhetulkintoihin ja yksinkertaistuksiin. Toiseksi, systeemirationalistinen lähestymistapa sulkee sisäänsä koko joukon äärimmäisen abstrakteja ja lopulta sisällöllisesti vaikeasti määriteltäviä käsitteitä kuten kybernetiikka, negentropia, morfogenesis ja niin edelleen. Myös nämä uudet käsitteet saattavat parhaimmillaan tarjota oivallisen teoreettisen instrumentin uusien näkökulmien avaamiseksi. Varsin usein systeemiteoreetikot fasinoituivat kuitenkin uusista käsitteistään niin paljon, että he pitivät tarpeellisenä nimetä uudelleen kaikki organisatorisen toiminnan elementit ja rakentaa kokonaan uudenlainen käsitteellinen arkkitehtuuri – projekti, jonka perusteet olivat toisinaan varsin kyseenalaisia. Kolmanneksi, tarkastellessaan organisaatioita osajärjestelmistä ja niiden välisistä rakenteellisista suhteista muodostuvina kokonaisuuksina, systeemirationalistinen lähestymistapa tyyppillisesti sivuutti subjektin, yksittäisen ihmisen psyykkisten prosessien aseman ja roolin organisaation toiminnan kokonaisuuden rakentumisessa (Scott, 1992, 92-93; kritiikistä tarkemmin Schoonhoven, 1981).

2.1.4. Strategisen suunnittelun nousu ja tuho

Vähitellen alkuperäisen systeemirationalismin matemaattinen formalismi työntyi yhä enemmän taka-alalle tehden tilaa väljemmin määritellylle yritysjohton päätöksenteon teorialle, joka johtamis- ja organisaatiodiskursin piirissä jalostui ensin yrityssuunnitteluksi ja hieman myöhemmin strategiseksi suunnitteluksi (Lorange, 1980).⁴⁴ Itse asiassa strategisen suunnittelun teorianhistorialliset juuret ovat hyvinkin vahvasti kiin-

⁴⁴ Siitä, että alkuperäisen systeemijattelun kielipeli työntyi taka-alalle, ei kuitenkaan pidä tehdä sitä virhepäätelmää, että se olisi "kuollut". Päin vastoin se on oleellinen osa kaikkea rationalistista talousteoretisointia ja systeemijattelu on vain myöhemmin saanut uusia ilmenemismuotoja kuten transaktiokustannusteorian tunnettu kehittäjä Williamson antaa ymmärtää: "One of the advantages that Coase ascribes to economics, as compared with other social sciences, is that economics works out of a systems conception of the issue ... 'The success of economists in moving into the other social sciences is a sign of that they possess certain advantages in handling the problems of those disciplines. One is, I believe, that they study the economic system as a unified interdependent system and, therefore, are more likely to uncover the basic interrelationships within a social system than is someone less accustomed to looking at the working of a system as a whole' ... Thus even though such an approach may fail to relate to all of the pertinent issues and may even deflect attention from some, a systems conception of the issues often has a good deal to recommend it" (Williamson, 1997, 4; Coase cited *ibid.*).

ni systeemirationalismissa, sillä ensimmäiset tutkijat, jotka käyttivät strategian käsitettä liiketoiminnan yhteydessä olivat peliteoreetikot von Neuman ja Morgenstern (1947). Peliteorian perusasetelma kiinnostaakin edelleen suuresti strategian tutkijoita niin liiketaloustieteen kuin toimialan taloustieteen puolella (ks. Rumelt, 1994; Dixit – Nalebuff, 1991). Toisaalta peliteoreettisia esityksiä on sittemmin tullut tavaksi lähes säännönmukaisesti arvostella niiden pyrkimyksestä yksinkertaistaa liikaa sosiaalisen toiminnan ja sosiaalisten valintojen äärimmäisen moniulotteista luonnetta. Toinen tyypillinen standardikritiikki koskee niiden vahvaa rationaalisuusoletusta. Tähän kritiikkiin on tavattu vastata siten, että peliteoreettisten esitysten tavoitteena on toimia pikemminkin Weberin ideaalityyppellä muistuttavina heuristisina välineinä eikä kuvauksina ihmisten aktuaalisesta käyttäytymisestä (ks. Rumelt, 1994; vrt. Lagerspetz, 1995, 30-32; Nurmi, 1978). Osin juuri mainitun kritiikin vaikutuksesta strategiakeskustelun alkuperäinen formaali esiintymismuoto on kuitenkin jäänyt lähinnä toimialan taloustieteen eräiden suuntausten kiinnostuksen kohteeksi. Sen sijaan liikkeenjohdollisessa keskustelussa se relativoitui varsin nopeasti toisenlaiseen muotoon.

Liiketaloustieteeseen strategian käsitteen toivat Alfred Chandler (1962), H. Igor Ansoff (1965) ja Kenneth Andrews (1971). Näistä erityisesti Ansoff rakensi kuuluisan *The Corporate Strategy* -teoksensa perusajatukset Simonin näkemysten perustalle. Strategisen suunnittelun idean vähittäisen vakiintumisen taustalla olevat sosiaaliset ja kulttuuriset syyt ovat ilmeiset. Liiketoiminnan kehittymisen alkuaikoina hallitseva yritystyyppi olivat pienet yhden miehen yritykset, joissa omistaja teki kaikki päätökset. Varsinaista formaalia suunnittelua ei ollut, vaan "strategiat" olivat omistajan intuitiivisia käsityksiä yrityksen kilpailuedun lähteistä ja ympäristön yleisistä kehityssuuntauksista. Vähitellen paikallisten markkinoiden saturoituminen johti operaatioiden maantieteellisen laajuuden kasvuun. Tämä taas edellytti organisaatioiden järjestämistä osastoiksi ja yksiköiksi, minkä vuoksi toimintoja alettiin koordinoida erityisten toimintapolitiikkojen avulla. Toimintapolitiikkojen integroinnin ja koordinoinnin myötä syntyi strategiaa edeltänyt yrityspolitiikkakäsite, joka oli enemmän tai vähemmän eksplisiittisesti ilmaistu kodifikaatio niistä periaatteista, joita eri funktioista vastaavien henkilöiden piti päivittäisessä päätöksenteossaan seurata. Yrityspolitiikka-ajattelun perusdilemma oli kuitenkin yrityksen ja ympäristön välisten suhteiden perustavan merkityksen olennainen sivuuttaminen, ja juuri tätä puutetta paikkaamaan syntyi strategian käsite (Hofer – Schendel, 1982, 12-17).

Strategiateorian klassikoille strategia tarkoittikin yksinkertaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltyjä keinoja – ja näiden *rationaalista* valintaa. Esimerkiksi alkujaan taloushistorioitsijana toiminut Chandler (1962) määritteli strategian seuraavasti: "*Strategia määrittää yrityksen perustavanlaatuiset pitkän tähtäimen päämäärät ja tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi välttämättömien toimenpiteiden valinnan ja resurssien allooinnin*" (teoksessa Hofer – Schendel, 1982, 16). Chandlerin kuu-

luisa perushavainto oli, etteivät yritykset hallinneet muutoksia ympäristössään, vaan joutuivat passiivisesti korjaamaan omaa tuotemarkkinamixiään, mikä puolestaan heijastui organisaation rakenteen muutoksina. Tältä pohjalta Chandler esitti kuuluisan "rakenne seuraa strategiaa" -sloganinsa (Lahti, 1983, 18). Chandler myös kuvaili yrityksen ja sen ympäristön välisiä suhteita yleisellä tasolla, mutta ei kovinkaan syvästi pureutunut tämän vuorovaikutuksen luonteeseen tai erityispiirteisiin.

Vastoin kuin Chandleria, Andrewsia ja Ansoffia kiinnosti huomattavasti enemmän strategian preskriptiivis-normatiivinen puoli. Andrewsin (1971, ch. 2) määritelmän mukaan strategia on *"tavoitteiden, tarkoitusten ja päämäärien sekä näiden saavuttamiseksi tehtyjen politiikkojen ja suunnitelmien malli, joka on ilmaistu siten, että se kertoo, missä liiketoiminnassa yritys on mukana ja millainen yritys on"*. H. Igor Ansoff, joka lienee yksi tunnetuimpia strategian ja strategisen suunnittelun kehittäjiä, ei itse asiassa koskaan eksplisiittisesti määritellyt strategiaa. Ansoffille (1965, 112) strategian ytimen muodostaa yksinkertaisesti tavoitteiden saavuttamista ajatellen mahdollisimman synergisesti valittu tuotemarkkinakombinaatio. Keskeisiä tavoitteita taas ovat sitoutuneen pääoman tuottoaste ja kasvu (Hofer – Schendel, 1982, 17).

Ansoffin (1965) näkemyksen mukaan yrityksen keskeisin ongelma on juuri päätöksenteko, ja strategia tarkoittaa sääntöä päätöksentekoa varten. Toisin sanoen strategian avulla päätöksentekijä saa päätöksen tehtyä sellaisissakin tilanteissa, joissa eri vaihtoehtojen tulemat ovat hyvin epävarmoja. Ansoffin käsityksen mukaan strategia on siis erilaisista suuntauksista valittu yrityksen toiminnallinen perussuunta, joka ohjaa koko myöhempää päätöksentekoa. Ansoff yhdisti strategian yrityksen tavoitteisiin suunnitteluaukon käsitteen avulla. Suunnitteluaukko tarkoittaa nykyisen strategian takaaman tuloksen ja halutun tai tyydyttävän tavoitetason välistä erotusta. Suunnitteluaukon identifiointi edellyttää perusteellisia yritys- ja ympäristöanalyyskejä, ja se olisi täytettävä strategisen suunnittelun eli strategian komponenttien muuntelun avulla (vrt. Lahti, 1983, 18). Strategisesta suunnittelusta on Ansoffin klassisen perusteoksen jälkeen esitetty lukuisia erilaisia malleja, joiden sisällöt eivät kuitenkaan olennaisesti poikkea toisistaan: yleensä strateginen suunnittelu esitetään päätöksentekoprosessina, joka etenee tavoiteasetannan ja analyysien kautta suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan (ks. Lorange, 1980).

Varsin pian kuitenkin ilmeni, että yritysköön jatkuvan kasvun, yritysten diversifioitumisen ja kansainvälistymisen vuoksi oli välttämätöntä jakaa strategian käsite ja strateginen suunnittelu eri osiin tai tasoihin: yhtäältä konsernitason strategiaan ja toisaalta liiketoimintayksikkötason strategiaan (Ansoff, 1989; Lahti, 1983, 22). Näistä liiketoimintayksikkötason strateginen suunnittelu rakentui edelleen paljolti ansoffilaisen systematiikan varaan. Sen sijaan konsernitason suunnittelun apuvälineiksi ilmestyivät portfoliot. Portfoliolähestymistavan ideana on analysoida tietyn strategisen

yksikön kehitystilannetta eli nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä suhteessa kilpailuviin yksiköihin, jotta voitaisiin tehdä näiden suhteellista asemaa ja tulevaisuutta koskevia päätelmiä. Tämä kehitystilanne tiivistetään portfolioanalyysin yhteydessä erityisen graafisen matriisin muotoon. Näistä matriiseista tunnetuimmiksi ja käytetyimmiksi nousivat BCG:n, GE:n ja Hoferin ja Schendelin matriisit (ks. Abell – Hammond, 1979; Hofer – Schendel, 1982; Lahti, 1983; Näsi, 1987).

Paljolti juuri Ansoffin ajatusten ympärille rakentunut ns. suunnittelusystemaattinen lähestymistapa, jota myös portfoliosuunnittelun voidaan katsoa edustavan, oli omana aikanaan hyvin vaikutusvaltainen. Sekä Ansoffille että koko suunnittelusystemaattiselle ajattelulle ominainen trendien ekstrapoloimisajattelu sekä eräät muut perusoletukset osoittautuivat kuitenkin varsin pian 1970-luvun kuluessa – erityisesti öljykriisien vaikutuksesta – kestävämmiksi. Ensinnäkin, tulevaisuus oletettiin ennakoitavammaksi kuin se ehkä oli ja ennen kaikkea ennakoitavammaksi kuin se tuli olemaan. Toiseksi, vain tavoitteista ja keinoista päättämistä pidettiin olennaisena ja organisaation sitomista ja sitouttamista näihin taas marginaalisena ongelmana (Lahti, 1988, 21; 1982, 19).

Näiden ongelmien vuoksi perinteisistä jäykistä, numeerisista ja formaalisista suunnittelumalleista katsottiin tietyssä vaiheessa tarpeelliseksi irtautua. Ratkaisuna ilmenneisiin haasteisiin Ansoff (1979; 1981, 66-70, 176) itse ehdotti strategisen johtamisen käsitettä, joka sisältäisi sekä yrityksen taloudellisen strategian että organisatoriset muutosprosessit, joiden välinen painotus riippuisi ympäristön epävakaisuuden asteesta. Strateginen johtaminen siis tavallaan sisältää strategisen suunnittelun, mutta laajentaa suunnittelujärjestelmää ja tekee siitä dynaamisemman (Ansoff, et al, 1976). Erityisesti ideana oli lisätä yrityksen herkkyyttä reagoida strategiaan yllätyksiin eli tilanteisiin, joissa tehdyt perusoletukset osoittautuvat pätemättömiksi. Toisena tavoitteena oli lisätä suunnitelmien toteuttamisen painoarvoa strategiaprosessissa (Näsi, 1987).

Strategisen suunnittelun suurimpana heikkoutena oli yleisesti pidetty suunnittelun jakamista hyvin monimutkaisiksi osavaiheiksi, jotka suoritettiin peräkkäin usein toisistaan riippumatta ja varsin usein formaalissa muodossa sekä erillisen esikuntaelimen toimesta. Strategista johtamista taas tarjottiin vastaukseksi tähän perusongelmaan. Tämä vastaus ei kuitenkaan osoittautunut riittäväksi, mihin vaikutti kilpailun jatkuva kiristyminen ja yhä kiihkeämpi muutostahti. Lisäksi kävi ilmeiseksi, että yhä useammat länsimaiset yritykset joutuivat toimimaan heikosti kasvavilla tai jopa taantuvilla aloilla, jolloin taloudelliset tulokset tulivat yhä riippuvaisemmiksi organisaation kyvystä vallata osuutta kilpailijoilta; toisin sanoen äärimmäisen kilpailuilla markkinoilla on yksinkertaisesti liikaa yrityksiä, joiden tarjonta on yksinkertaisesti liian homogeenista (Durö – Sandström, 1986, 15-16). 1980-luvulla yleistyneen ajattelutavan mukaan tällaisessa tilanteessa väistämättä korostuu kilpailustrategisen osaamisen merkitys kriittisenä menes-

tystekijänä. Kilpailustrategisen näkemyksen ylivoimaisesti tärkeimmäksi edustajaksi nousi Michael E. Porter (1980; 1985) "geneerisine kilpailustrategioineen" ja "laajennettun kilpailun mallillaan".

Porterin (1980, 13-54) mukaan kilpailustrategian kehittämisessä on olennaisesti kysymys siitä, että yritysjohto kykenee konstruoimaan mielessään abstraktin mallin siitä, miten yritys tulee kilpailemaan, mitä yrityksen päämäärien ja tavoitteiden pitäisi olla ja mitä keinoja ja menettelytapoja pitäisi käyttää näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisin sanoen kilpailustrategia aina jollakin tavoin kombinoi tavoiteltavat lopputulokset ja näiden saavuttamiseksi tarvittavat keinot. Kilpailustrategian määrittelyn olennaisin piirre on se, että yritys on suhteutettava ympäristöönsä. Vaikka relevantti ympäristö on tällöin syytä ymmärtää riittävän laajasti lukien mukaan myös erilaiset poliittiset, sosiaaliset ja yleistaloudelliset tekijät, kilpailuanalyysin peruslähtökohta ja kiinnepiste on kuitenkin se toimiala tai ne toimialat, jolla kyseinen yritys kilpailee. Näin on Porterin mukaan siksi, että alan rakenteella on erittäin suuri vaikutus kilpailun yleisiin pelisääntöihin sekä niihin strategioihin, jotka yrityksen ylipäätään on mahdollista toteuttaa. Sen sijaan alan ulkopuolisilla voimilla on merkitystä ennen kaikkea suhteellisesti, koska nämä voimat vaikuttavat periaatteessa samalla tavoin kaikkiin alalla toimiviin yrityksiin ja kyse on lähinnä eri yritysten erilaisesta kyvystä tulla toimeen näiden voimien kanssa ja sopeutua niihin.

Toimialan voittopotentialin määrittelevätkin Porterin (1980, 23-54) mallin mukaan viisi perustavaa kilpailutekijää, jotka ovat 1) kilpailu alan nykyisten yritysten kesken, 2) uusien tulokkaiden uhka, 3) korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, 4) ostajien vaikutusvalta ja 5) toimittajien vaikutusvalta. Nämä viisi eri aloilla luonnollisesti eri tavoin painottuvaa tekijää lopulta määrittelevät alan rakenteen, kilpailun intensiteetin ja kannattavuuden. Alan rakenne, jota eri tekijöiden vahvuus heijastaa, on tärkeää erottaa monista lyhytaikaisista tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa kilpailuun ja kannattavuuteen ohimenevällä tavalla. Lisäksi on tärkeää on ymmärtää myös alan kehitystä, sen evolutiivisia prosesseja. Nämä prosessit toimivat siten, että ne työntävät alaa kohti *sen potentiaalista rakennetta*, jota harvoin täydellisesti tunnetaan alan kehityksen alussa tai edes sen myöhemmissäkään vaiheissa. Kuitenkin teknologisessa perustassa, tuotteiden ominaisuuksissa ja nykyisten ja potentiaalisten ostajien ominaisuuksissa on tiettyjä rakenteellisia piirteitä, jotka ala voi ja jotka sen periaatteessa on edullista saavuttaa riippuen kuitenkin tutkimus- ja tuotekehitystyön suunnasta ja menestyksestä, markkinointi-innovaatioista ja niin edelleen (Porter, 1980, 192-200).

Tehokkaan kilpailustrategian laatimisen peruslähtökohtana on lopulta pyrkimys suorittaa erilaisia hyökkäys- ja puolustustoimia, vastareaktioita ja väistöliikkeitä *puolustettavan* aseman luomiseksi mainittuja perustavia kilpailuvoimia vastaan. Laajasti ymmärrettynä tähän on vain muutama perusvaihtoehto. Ensinnäkin, yritys voidaan

pyrkii asemoimaan itsensä niin, että sen kyvyt antavat parhaan mahdollisen puolustusaseman tietyllä hetkellä vallitsevaa kilpailuvoimien järjestelmää vastaan. Toiseksi, erilaisten strategisten toimenpiteiden kautta voidaan pyrkiä vaikuttamaan kilpailutekijöiden tasapainoon siten, että oman yrityksen suhteellinen asema paranee. Kolmanneksi, voidaan jäädä odottelemaan kilpailutekijöihin vaikuttavien perussyiden kohdalla aina aika ajoin tapahtuvia muutoksia tai siirtymiä ja yrittää sitten reagoida näihin mahdollisimman nopeasti ennen kuin kilpailijat oivaltavat tilanteen (Porter, 1980, 51-71).

Porterin mukaan kaikkein laajimmalla tasolla voidaan identifioida kolme yleistä ja sisäisesti johdonmukaista perusstrategiaa puolustettavan strategisen position luomiseksi. Lyhyesti ja yksinkertaisesti sanottuna nämä ovat 1) kustannusjohtajuus, 2) differointi ja 3) fokusointi. Jokaisen yrityksen on luonnollisesti jossain määrin ajateltava sekä kustannuksia että tuotteen laatua ja mielikuvaa. Näiden välinen painotus voi luonnollisesti vaihdella tapauskohtaisesti, ja joskus yritys voi onnistuneesti yhdistää useampaa lähestymistapaa toiminnassaan. Tämä on kuitenkin mahdollista varsin harvoin ja tiettyjen erityisehtojen toteutuessa. Pääsääntö on se, että kunkin perusstrategian onnistunut toteuttaminen vaatii selvää valintaa ja jokseenkin täydellistä sitoutumista tehtyyn valintaan.⁴⁵ Valintaa tehtäessä on otettava huomioon, että jokainen ala on pohjimmiltaan erilainen, ja siksi on mahdotonta esittää yleispäteviä sääntöä siitä, miten näitä geneerisiä strategioita yksityiskohdissaan tulisi muokata kunkin alan ominaispiirteisiin sopiviksi (Porter, 1980, 51-71). Vaikka Porterin näkemys oli huomattavasti monipuolisempi ja dynaamisempi kuin esimerkiksi Ansoffin, edusti se kuitenkin mikroekonomiseen yrityksen teoriaan ankkuroitunutta selkeästi rationaalista suunnitteluperinnettä (vrt. Porter, 1981), johon tosin liitettiin sotilasstrategisesta ajattelusta tuttu pelillinen ulottuvuus:

"Porterin ja muiden strategian sisältöä kilpailustrategiana tutkineiden ja määritelleiden mukaan maailma on sodan ja pelin maailma. Kysymys on siirroista, panoksista, toiminnasta. Yrityksen sisällä voidaan mahdollisuudet tässäkin lähestymistavassa supistaa hyvin pelkistetyksi muutama peruslinjaukseen ja niistä johdettuihin detaljoidumpiin toimintaohjeisiin. Ajattelu on analyyttisen loogista, ja se sopii hyvin yhteen suunnittelumallien kanssa" (Kettunen, 1997, 241).

"Toisenlaisen" strategia-ajattelun aikakausi oli kuitenkin jo aluillaan. Henry Mintzbergin esittelemää strategia-käsitystä voidaan kutsua hyvin "ameebamaiseksi": strategia voi olla suunnitelma, toimintamalli, visio tai asema markkinoilla; strategia voi olla aiottu, toteutumaton, toteutuva, toteutunut tai vahingossa syntynyt. Mintzbergin näkemys strategiasta eroaakin jo varsin selvästi suunnittelusystemaattisen koulukunnan ajatuksista. Hänen mukaansa strategia on kuin orgaaninen olio: strategioita pyr-

⁴⁵ Yksi Porterin mallin dilemmoista liittyy siihen, että Porter eksplisiittisesti vaatii johtoa tekemään selvän valinnan hänen geneeristen strategioidensa välillä ja välttämään keskivaiheille juuttumista. Kuitenkin, kuten esimerkiksi Hendry (1990) on japanilaisiin kokemuksiin viitaten huomauttanut, ei ole mitään *a priori* taloudellista syytä, miksi yritys ei voisi onnistua tuottamaan keskimääräistä laadukkaampia tuotteita alle keskimääräisten kustannusten.

kii jatkuvasti syntymään, kuolemaan ja uudelleenmuotoutumaan myös varsinaisen ja virallisen strategian formuloinnin jälkeen ja sen ohessa (vrt. myös Normann, 1976). Mintzbergin (1987, 89-100) mukaan strategian todellinen syntyminen voidaan kuvata kehkeytymisprosessina, jossa aiottu strategia saattaa huomattavasti erota *toteutuneesta* strategiasta yllättävien ympäristömuutosten ja strategian muodostajan oman ajattelun kypsyminen vaikutuksesta. Mintzbergin pyrkimyksenä ja kontribuutiona on ollut mahdollisimman realistisen kuvan luominen strategiaprozessista. Toiseksi, paljolti juuri mintzbergiläisen näkemyksen vaikutuksesta on yhä enemmän alettu korostaa organisaation jatkuvan strategisen oppimisen merkitystä (Näsi, 1987; vrt. Kirjavainen, 1997).

Kuten on helposti nähtävissä, mintzbergiläinen ajattelu merkitsi jo varsin selvää erkaantumista systemaattisen näkemyksen vahvasta rationaalisuusoletuksesta. Silti lienee varsin kohtuullista väittää, että suunnittelusystematiikan lopulta ja lopullisesti otti kuitenkin pois päiviltä ennen muuta yksi mies – Tom Peters, joka julkaisi 1982 yhdessä Robert Watermanin kanssa teoksen *In Search of Excellence*. Kuten aina äärimmäisissä läpilyönneissä, niin myös tässä tapauksessa mukana oli annos onnea ja sattumaa, sillä kirjan alkuperä on tavanomaisen tylsä. McKinsey konsulttitoimistossa oli 1970-luvun lopussa huomattavan rahasumman turvin käynnistetty "excellent company" -niminen projekti. Peters sai yhdessä kollegansa Jim Bennettin kanssa tehtäväksi luoda katsauksen organisatorista tehokkuutta käsittelevään kirjallisuuteen.

Peters ja Bennett päätyivät raportissaan siihen, että perinteinen strategiaa ja rakennetta painottava teoreettinen ajattelu oli edennyt elinkaarellaan pisteelle, jonka jälkeen lisäpanostukset näihin alueisiin eivät enää tarjonneet huomattavia lisätuottoja. Sen sijaan näitä lisätuottoja olisi alettava etsiä "pehmeämmistä" tekijöistä kuten johtamistyylistä ja kulttuurista. Petersin ja Bennettin ajatukset eivät alkuun olleet McKinseyn "vanhan koulukunnan" johtomiesten mieleen, mutta projekti sai kuitenkin lisää vauhtia ja kannatusta, kun mukaan tulivat seniorikonsultti Robert Waterman ja professorit Anthony Athos ja Richard Pascale. Projektin tuloksena syntyi lopulta kirja, josta tuli huikea menestys yli viiden miljoonan kappaleen myynnillään (ks. Micklethwaith – Wooldridge, 1997). Mitä tässä kirjassa sitten sanottiin? Ainakin *In Search of Excellence* edusti ajatusmaailmaltaan niin puhdasta suunnittelusystematiikalle vihamielistä antirationalismia kuin tietokirjalle ylipäättään on mahdollista:

"Ammattimaista johtamista on yleensä pidetty kylmän järjen soveltamisena ... Järkevän laskelmoiva lähestymistapa on saavuttanut johtoaseman liikealan kouluissa. Sen opetukseen kuuluu, että hyvin koulutettu ammattimainen johtaja kykenee johtamaan mitä tahansa. Se etsii kaikkiin ratkaisuihin puolueetonta, erittelevää perustelua. Se on kylliksi oikeassa ollakseen vaarallisesti väärässä, ja sen voidaan tosissaan väittää johtaneen meidät vakavasti harhaan ... Rationaalinen malli johtaa arvojen tärkeyden muuttamiseen. Olemme kohdanneet vain harvoja, jos yhtään uskaliaista yrityksen uutta suuntautumista, jonka aiheuttaja olisi ollut päämäärien asetanta tai järkevä erittely. Vaikka näin onkin, uskomme niiden tärkeimpien ratkaisujen muotoutuvan enemmän

arvoihin perustuen kuin numeroaineiston käsittelyn tuloksena. Huippuyritykset luovat avaran, kohottavan yhteisen kulttuurin, voimassapitävän puitteiston innostuneiden ihmisten sovellutuksille. Niiden kyky saada suuret ihmisjoukot venymään ainutlaatuisiin suorituksiin osoittautuu taidoksi luoda tunne hyvin arvokkaasta tarkoituksesta" (Peters – Waterman, 1983, 23, 47, 69).

Kuten lainauksesta ilmenee Petersin ja Watermanin kantava ydinajatus on siis suhteellisen selvä ja yksiselitteinen: yrityksen strategia ja liiketoiminnallinen menestys on rakennettava ihmisistä, arvoista ja kulttuurista eikä teknologiasta, analyyseistä ja laskelmista käsin.⁴⁶ Petersin ja Watermanin mukaan tällaisen tulevaisuuden menestyksellisen yrityksen kulttuuri ja arvot voidaan tiivistää "menestysprofiiliksi", joka on konstruoitu menestyksellisten "edelläkävijäyritysten" omaksumien ja soveltamien toimintamallien perusteella. Menestysprofiilinsa Peters ja Waterman (1982; 1983) tiivistivät kahdeksaan ydinkohtaan, joita ovat 1) toimintahakuisuus, palava halu saada asioita aikaan, 2) asiakaslähtöisyys, hyvän palvelun "pakkomielle", 3) sisäinen yrittäjäisyys, pyrkimys suosia uusia innovaatioita ja "esitaistelijoita", 4) ihmiskeskeisyys, työntekijöiden kunnioittaminen idealähteinä ja yrityksen tuottavuuden rakentajina, 5) käytännönläheisyys, vaeltelemalla johtaminen (management by wandering around) ja muutamien yksinkertaisten perusarvojen alleviivaaminen, 6) lestissään pysyminen, todellisen osaamisalueen ulkopuolelle rönsyilemisen välttäminen, 7) rakenteellinen yksinkertaisuus, kaikkien "turhien" johtajien, osastojen ja toimintojen lakkauttaminen, 8) samanaikainen tiukkuus ja väljyys, tiukkuus tulosvaatimuksissa mutta väljyys toimintatavoissa.

Petersin ja Watermanin tutkimusta ja sen tuloksia on arvosteltu paljon, mutta silti sen menestystekijäluettelo tuntuu hyvin tutunoloiselta. Itse asiassa he olivat aikaansa edellä ja onnistuivat kiteyttämään yhteen listaan suurimman osan niistä arvoista, jotka nykyisin "edistyksellisissä" liikkeenjohto-opeissa lähes säännönmukaisesti nähdään menestyksen takeina. Näitähän ovat esimerkiksi ihmisten suuri strateginen merkitys, kulttuurin keskeisyys, arvoilla johtaminen, sisäisen yrittäjäyden henki, valtuuttaminen, ydinosaaaminen ja niin edelleen sisältyvät suurin piirtein kaikki jossain muodossa Petersin ja Watermanin menestystekijälistaan. On tietysti totta, että Petersin ja Watermanin teoreettinen runko ja heidän väitteidensä empiiriset perusteet ovat löyhempää kuin monissa akateemisissa tutkimuksissa. Silti tämäntyyppinen ajattelumalli on yleistynyt nopeasti ja on helposti löydettävissä myös monien 1990-luvun huippuoppien kuten ydinosaaamisajattelun taustalta (Kettunen, 1997, 242-244).

Petersin ja Watermanin aloittaman "vallankumouksen" vaikutuksesta "strategi-

⁴⁶ Jälkikäteen ajatellen tällainen vastareaktio on ymmärrettävä: "systems rationalism lacked an explicit model of the workforce. Aside from the top management and the occasional staff expert, employees were largely absent in the texts written by systems rationalists. In some areas of organizational theory, it even became popular to write as if the actions of employees and the decisions of managers were irrelevant to an organization's fate As in economics, when the workforce was considered, employees were portrayed either as automatons who responded mechanically to structural changes or as rational actors whose involvement in work was instrumental" (Barley – Kunda, 1992, 380).

nen suunnittelu" terminä on kadonnut sekä liikkeenjohdollisista että akateemisista diskursseista siinä määrin täydellisesti, että edellä mainittu Henry Mintzberg (1994) onkin katsonut aiheelliseksi kirjoittaa teoksen *The Rise and Fall of Strategic Planning* eli suomeksi "Strategisen suunnittelun nousu ja tuho". Tässä teoksessaan Mintzberg pyrkii analysoimaan sitä, mikä rationaalisen suunnittelun mallissa oikeastaan meni vikaan ja miksi se on joutunut epäsuosioon.

Mintzbergin (1994) mukaan se, että strateginen suunnittelu on joutunut niin selkeästi epäsuosioon liikkeenjohdollisissa diskursseissa perustuu ennen muuta kolmeen virheelliseksi osoittautuneeseen oletukseen, jotka ovat strategisen suunnittelun teorian ja ideologian taustalla. Nämä virheelliset oletukset ovat: 1) ennustaminen on mahdollista, 2) strategian laatijat voidaan erottaa strategian kohteesta ja strategian toteutuksesta ja 3) strategiaprosessi voidaan kaavamaistaa ja formalisoida. Mintzbergin ydinperusteluissa ei oikeastaan ole mitään uutta. Kuten edellä on esitetty, vahva ennustettavuusoletus osoittautui problemaattiseksi jo 1970-luvun öljykriisien vaikutuksesta, ja jopa Ansoff itse joutui relativisoimaan alkuperäisiä näkemyksiään. Mintzbergin muistutus siitä, että strateginen suunnittelu merkitsee asioiden analysointia ja erittelyä, kun taas strateginen ajattelu tarkoittaa asioiden luovaa ja innovatiivista yhdistelyä, ei sekään ole mitenkään "vallankumouksellinen": esimerkiksi Ohmae (1983, 3) totesi jo vuosikausia sitten hyvin lakonisesti strategisen suunnittelun jatkuvaan kasvun tappaneen *strategisen ajattelun*. Myös ajattelun ja toteutuksen erottaminen toisistaan ja eri henkilöille on ollut yksi liikkeenjohtokirjallisuuden vakiintuneimpia valittelemisen ja varoittelemisen aiheita (vrt. Zuboff, 1990).

Ellen Chaffee (1985) on itse asiassa varsin varhain esittänyt omintakeisen yhteenvedon erilaisista strategianäkemyksistä. Tämä Chaffeen yhteenveto onnistuu ehkä sattumaltakin kiteyttämään ja ennustamaan varsin osuvasti strategiaan liittyvän teoreettisen diskurssin kulkua. Yhteenvedossaan Chaffee hahmotteli kolmea erilaista strategianäkemyksiä, joita hän kutsui lineaarisiksi, sopeutuvaksi ja tulkitsevaksi. Lineaarinen strategia on rationaalisen, "oikea-oppisen" ja huolellisen suunnitteluprosessin tulos. Lineaarinen strategia on päätöksenteon ja toimintasuunnitelmien integroitu kokonaisuus, joka tähtää tavoitteiden saavuttamiseen pääasiallisena keinonaan tuotemarkkinamixin modifioinnin avulla tapahtuva ympäristösuhteiden muuntelu. Sopeutuvassa strategiassa ympäristösuhteilla ja niiden muuntelulla on kuitenkin huomattavasti suurempi painoarvo kuin lineaarisessa mallissa ja ne ymmärretään selvästi laajemmin. Sopeutuvassa strategiassa yritys arvioi jatkuvasti sisäisiä ja ulkoisia olosuhteitaan ja niiden muutoksia; ympäristön seuraaminen ja muutoksen tekeminen ovat samanaikaisia ja jatkuvia toimintoja ilman aikaviiveitä. Näin ollen sopeutuvassa mallissa kiinnitetään vähemmän huomiota tavoitteita ja keinoja koskevaan formaaliin päätöksentekoon ja sen sijaan keskitytään enemmän strategian implementointiin liittyviin ongelmiin kuin lineaarisessa mallissa.

Pitkälle viedystä sopeutuvasta mallista on lopulta varsin lyhyt hyppy tulkitsevaan strategianäkemykseen. Tulkitseva strategia sivuaa selvästi alkujaan ulkostrategisen kirjallisuuden ja keskustelun kiinnostusta yrityskulttuuriin ja symboliseen liikkeenjohtoon. Mallin ydinajatus on sementoitu vahvasti sosiaaliseen näkökulmaan: organisaatio ymmärretään vapaiden agenttien yhteistyösopimuksiin perustuvaksi yhteenliittymäksi, jonka koko olemassaolo kytkeytyy sen tavoitteiden ja toiminnan yksilö- ja sosiaalipsykologisesti koettuun mielekkyyteen ja kiinnostavuuteen. Tulkitsevan mallin mukaan strategia on siis osa sosiaalista todellisuutta, joka ei ole jotain "objektiivista", annettua ja havainnoitsijan ulkopuolella olevaa. Sosiaalista todellisuutta syntyy aina siinä yksilöiden välisessä vuorovaikutusprosessissa, jossa havainnot tapahtuvat, varmentuvat, muuttuvat ja lopulta korvautuvat uusilla. Tulkitsevan mallin mukaan strategia voidaan ymmärtää ennen muuta organisaation toimintaan osallistuvien yksilöiden ajatuksia ja asenteita käsitteellistäväksi ja ohjaavaksi orientoivaksi metaforaksi, jonka kautta eri sidosryhmät ymmärtävät ja tulkitsevat yritystä, sen ympäristöä ja yleensä toiminnan mielekkyyttä, jolloin strategian keskeiseksi sosiaaliseksi funktioksi nousee itse asiassa yrityksen toiminnan arvopäämäärien ja pyrkimysten legitimointi (Chaffee, 1985).

On varsin helppoa nähdä, että Petersin aloittaman "vallankumouksen" jälkeen strategiakeskustelu on kulkenut universalista ja lineaarisesta näkemyksestä yhä enemmän pluralistisen ja tulkitsevan ajattelun suuntaan. Tämä kehitys, jota myös Mintzberg (1994) pitkään ja perusteellisesti kuvailee mainitussa teoksessaan, on epäilemättä monien "antirationalistien" mieleen. Antirationalistien riemu saattaa kuitenkin olla ennenai-kaista: rationaalisen suunnittelumallin kriisiytymisen ja katoamisen liikkeenjohdollisista diskursseista ei tarvitse merkitä rationalismin katoamista sinänsä.

On totta, että nykyaikaisessa postmoderniksi kutsutussa tilanteessa usko universaaleihin jäsentäviin metakertomuksiin, joita liikkeenjohdollisen diskurssin alueella ovat edustaneet esimerkiksi Ansoffin ja Porterin strategianäkemykset, on vakavasti horjunut. Käytännössä tämä näkyy siten, että kilpailuedun lähteitä ei enää etsitä yhdestä suuresta yhtenäisestä kertomuksesta (ks. Mintzberg, et al, 1998). Sen sijaan kilpailuedun lähteitä on alettu etsiä useammista pienistä kertomuksista (Norton – Kaplan, 1996, 5-7): jotkut etsivät kilpailuetua laadusta (TQM; Garvin, 1988), toiset nopeudesta (TBM; Stalk – Thomas, 1990) ja kolmannet esimerkiksi massaräätälöinnistä (Mass Customization; Pine, 1994). Ennen muuta kilpailuetua on 1990-luvun kuluessa kuitenkin etsitty operatiivisesta kustannustehokkuudesta (BPR; Hammer – Champy, 1994) ja "ohuttuotannosta" (Lean Production; Womack et al, 1990) tai vaihtoehtoisesti "ydinosaamisesta" (ks. Collis – Montgomery, 1999; Stalk, et al, 1999). On suhteellisen helposti nähtävissä, että 1990-luvun kuluessa "rationalistit" ovat hylänneet suuret strategiakertomukset ja siirtyneet korostamaan joko ydinosaamista tai "ohuttuotannon" (Womack et al, 1990) ja re-engineering-ajattelun (Hammer – Champy, 1994) hengessä operatiivista kustannus-

tehokkuutta ja strategioiden operationalisoitavuutta (ks. Norton – Kaplan, 1996, 6; Hammer – Champy; Watson, 1993). Silti tietystä näkökulmasta tarkasteltuna perustarina ei ole kadonnut minnekään: rationalismin teemat, variaatiot ja kertojat voivat vaihtua, mutta metakertomus säilyy.⁴⁷

2.1.5. Re-engineering ja Resouce-Based View

1990-luvulla rationalismi on siis ilmennyt toisin kuin kilpailustrategisen ajattelun valtakaudella. 1990-luvun johtamis- ja organisaatiodiskursseissa on painotettu voimakkaasti organisatoristen uudistusten ja organisaatio-innovaatioiden merkitystä: keskeinen väite on ollut se, etteivät suuretkaan panostukset esimerkiksi uuteen teknologiaan tai koulutukseen vielä sinänsä lisää tuottavuutta tai yritysten kilpailukykyä, ellei samanaikaisesti kiinnitetä riittävästi huomiota organisaatioiden toimintatapojen kehittämiseen (Koski – Räsänen – Schienstock, 1997, 1-2). Esimerkiksi EU:n komissio päätyykin tietoyhteiskuntaa koskevassa raportissaan toteamaan, että pääasiallinen syy siihen, ettei modernin tietotekniikan käyttöönotto ole johtanut toivottuun tuottavuuden kasvuun, liittyy organisatoristen muutosten hitauteen ja organisatoristen kehittämispanosten vähäisyyteen (European Commission, 1996, 9).

Liiketaloudellista terminologiaa käyttäen voidaan sanoa, että 1990-luvun kuluessa koko läntisen yritysmaailman yli on pyyhkäissyt re-engineeringin aalto (Alasoini, 1996; Watson, 1993). Pyrkimyksenä on ollut uudistaa nopeaan tahtiin yritysten organisaatorakenteita, jotta modernin tietoteknologian sovelluspotentiaalia voitaisiin tehokkaammin hyödyntää. Samalla yritykset ovat yksinkertaistaneet tuotantoprosessejaan, virtaviivaistaneet hallintoaan, karsineet perinteisiä johtajatasoja, tiivistäneet suorittavan tason työtehtävuokituksia, perustaneet tiimejä ja uudelleen kouluttaneet henkilöstöään (Hammer – Champy, 1993; vrt. Watson, 1993).

Prosessijohtamisesta tai tarkemmin ”liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelusta” (Business Process Re-engineering, BPR) on siis 1990-luvun kuluessa tullut keskeinen yritysten uudistamisen viimeisimmät virtaukset kiteyttävä taikasana. Ensimmäiset tunnetut BPR-artikkelit ilmestyivät jo vuonna 1990 (Davenport – Short, 1990; Hammer, 1990). Laajemman kansainvälisen keskustelun lähtölaukaus kuitenkin oli huikeisiin myyntilukuihin yltänyt Hammerin ja Champyn vuonna 1993 julkaisema *Re-engineering the Corporation*. Toinen yleiskeskustelun kannalta keskeinen

⁴⁷ Saattaakin olla hyvin niin, etteivät strategiateoreetikot ole vielä sanoneet ”viimeistä sanaansa”. Tätä kuvaa hyvin Porterin (1996) huomiota herättäneessä artikkelissaan esittämä kritiikki, jonka mukaan operatiivisen kustannustehokkuusajattelu ei koskaan voi korvata syvällistä ja uutta luovaa strategista ajattelua, mikä näkyy hänen mukaansa siinä, että operatiivisten tekniikkojen ylivallan seurauksena on vain ja ainoastaan hyperkilpailu (vrt. D’Aveni, 1994a; 1994b), jossa kaikki keskittyvät imitoimaan toisiaan ainutlaatuisen ja vaikeasti jäljiteltävissä olevan kilpailuedun luomisen sijasta, minkä vuoksi voittomarginaalit lopulta väkisinkin laskevat.

teos on ollut Davenportin (1993) *Process Innovation*, joka keskittyy modernin informaatioteknologian hyödyntämiseen nykyaikaisessa liiketoiminnassa ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa (Alasoini, 1996).

Tietystä käsitteellisistä ja painotuksellisista eroista huolimatta kummankin kirjan kirjoittajien perusnäkemykset ovat hyvin samankaltaisia. Re-engineering-ajattelun perusfilosofiaa voidaan kiteyttää seuraavasti. Re-engineering-projektien kohteena ovat liiketoimintaprosessit eivätkä organisaatiot, minkä vuoksi yritystä tarkastellaan joukkona eritasoisia prosesseja. Näkökulma uudistukseen on asiakkaan näkökulma: mikä tuo lisäarvoa asiakkaalle. Re-engineering-projektin aluksi luodaan visio halutusta tilasta, jonka jälkeen pyritään identifioimaan nykyiset prosessit ja niiden puutteet. Tämän jälkeen suunnitellaan prosessit uudelleen ja toteutetaan tarvittavat muutokset. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu kannattaa BPR-kirjallisuuden mukaan kohdistaa erityisesti niihin prosesseihin, joissa esiintyy vakavia ongelmia tai jotka ovat liiketoiminnallisesti keskeisimmässä asemassa ja joissa lisäksi muutoksen toteuttamismahdollisuudet ovat suhteellisen hyvät (Hammer – Champy, 1993, 122-128; Davenport, 1993, 31-34).

Liiketoimintaprosessien uudistamisessa informaatioteknologialle annetaan hyvin merkittävä rooli. Informaatioteknologiaa ei nähdäkään pelkästään olemassa olevien prosessien virtaviivaistajana vaan ennen muuta mahdollisuuksien luojaasioiden tekemiseksi uudella ja tehokkaammalla tavalla (Davenport, 1993, 49-50). Näitä hyvin samankaltaisia perusnäkemystyyppejä on sittemmin monistettu mittavaksi kasvaneessa populaarisessa BPR-kirjallisuudessa, josta valtaosa on ollut luonteeltaan hyvin normatiivista ja konsultoitavaa (ks. Hannus, 1993; Brandon – Morris, 1994). Hammerin ja Champyn (1993) läpimurtoteoksen perusteisiin mukaan kolme keskeistä C:tä (Customers, Competition, Change) ovat luoneet aivan uudenlaisen businessympäristön, jossa perinteiselle teolliselle massatuotannolle tyypillisiä piirteitä soveltavat yritykset ovat tuomittuja tuhoutumaan (vrt. Alasoini, 1996).

Hammerin ja Champyn perusnäkemys on lopulta varsin ympäristödeterministinen: koska liiketoimintaympäristö on uudenlainen, on yritystenkin pakko organisoida aivan uudella tavalla. BPR-ajattelun keskeisiä perusteeseja on se, että nykyisen murroksen pyörteissä yritysten on uskallettava lähteä "puhtaalta pöydältä". Hammer ja Champy (1993, 32) määrittelevätkin re-engineeringin "*perustavaa laatua olevaksi liiketoimintaprosessien uudelleenajatteluksi ja -muotoiluksi tarkoituksena saavuttaa dramaattisia parannuksia kriittisissä suoritusmittareissa kuten kustannuksissa, laadussa, palvelussa ja nopeudessa*". Dramaattisia parannuksia ovat vasta kymmenien prosenttien suuruiset parannukset, joten on ymmärrettävää, että Hammer ja Champy ovat alaotsikoineet kirjansa "manifestiksi liiketoiminnalliselle vallankumoukselle". Liikkeenjohdon gurut ovat aina olleet mieltyneet vallankumouksellisuuteen ja niin ovat myös re-engineering-gurut,

jotka ovat viestiänsä dramatisoidakseen päättäneet osoittaa koko länsimaisen kansantaloustieteen peruslauseet vanhentuneiksi (Jackson, 1996):⁴⁸

"Business-process re-engineering' ... involves slaughtering a number of sacred cows. The first is Adam Smith. In *Wealth of Nations* Smith advocated a system based on employee specialization and economies of scale ... One of re-engineering's discoveries is that, as a result of information technology, it is often more efficient to turn back to the system Adam Smith rejected" (Micklethwait – Wooldridge, 1997, 31).

Davenportin (1993) näkemys yritysten muutostarpeista on samankaltainen kuin Hammerin ja Champyn "vallankumouksellinen" käsitys, mutta painottaa pelkän prosessien uudelleenmuotoilun sijasta enemmän todellisia prosessi-innovaatioita. Tähän Davenportin (1993, 2) käsitteeseen sisältyvät prosessien uudelleenmuotoilun ohella kaikki uusien liiketoimintastrategioiden luomiseen ja muutosten toteuttamiseen liittyvät teknologiset, inhimilliset ja organisatoriset ulottuvuudet, joten prosessi-innovaatiokäsité ainakin näyttäisi olevan re-engineeringin käsitettä laajempi. Keskeistä kuitenkin kummassakin ajattelutavassa on pyrkimys päästä eroon toiminnallisesti eriytyneistä tehtävistä ja rakenteista. Edelleen BPR-kirjoittajilla on varsin suuri tarve korostaa lähestymistapansa perustavaa eroa kaikkiin entisiin liikkeenjohdollisiin näkemyksiin. Erityisen kriittinen rajanveto on tehty suhteessa laatujohtamiseen (TQM) (Alasoini, 1996).

Esimerkiksi Hammer ja Champy (1993, 49) korostavat, että BPR ei ole laatujohtamisen tavoin kiinnostunut olemassa olevien prosessien jatkuvasta ja vähittäisestä parantamisesta vaan niiden radikaalista muuttamisesta. Myös Davenport (1993, 14, 25) kritisoi laatujohtamista huomion liiallisesta kiinnittämisestä olemassa olevien prosessien jatkuvaan kehittämiseen pienten askelten strategian pohjalta. Davenportin (1993, 313-314) pääargumentti laatujohtamista vastaan löytyy lopulta kulttuurierojen tasolta ja koskee japanilaisen ja yhdysvaltalaisen johtamismentaliteetin syvällisiä eroja: amerikkalainen yritysjohto suhtautuu jo kulttuurisista syistä kärsimättömästi vähittäisten parannusten strategiaan ja vastaavasti sensitiivisemmin radikaaliin uudelleensuunnitteluun ja nopeisiin ratkaisuihin (Alasoini, 1996). Tämä argumentointistrategia onkin 1990-luvulla tuottanut toivottua tulosta: *"In the last two years, business process re-engineering has eclipsed total quality management as the most widely recognized, if not practised, organizational improvement initiative"* (Jackson, 1996, 574).

BPR-kirjallisuuden asenne ja suhtautuminen työn organisointiin on ollut pinnalta katsoen hyvin moderni ja anti-tayloristinen: *"Business intellectuals .. couch this ideal [of business restructuring] in a language of democracy, autonomy and liberation from the oppressive hierarchy of bureaucracy"* (Gerlach, 1996, 425). Lähemmin

⁴⁸ Jo Taylor julisti itsevarmasti: "Toisin on laita sen todella suuren hetken, jolloin siirtyminen houkutusjärjestelmästä tieteellismetodiseen liikkeenhoitoon tapahtuu, *vaatien täydellistä mullistusta* niin kaikkien liikkeenhoidossa osallisten virkailijain kuin työntekijäin henkisessä käsityksessä ja elin- ja työtavoissa" (Taylor, 1914, 152; kursivointi tekijän).

tarkasteltuna BPR:n suhde työn organisointiin on kuitenkin ollut ambivalentilla tavalla jännitteinen (ibid). Työn organisoinnin kannalta BPR tarkoittaa päätöksenteon ja vastuun siirtämistä etulinjan työntekijöille ja näiden vastuun laajentamista; johtotehtävissä työskentelevien määrä olennaisesti vähenee ja johtajista tulee uusien prosessitiimien "valmentajia", jotka tukevat tiimejään näiden ongelmanratkaisussa (Hammer – Champy, 1993, 51-63; Davenport, 1993, 257-265). Prosessiuudistus poistaa organisaatiosta lähes täydellisesti yksinkertaiset, rutiiniluontoiset ja vain vähän ammattitaitoa vaativat tehtävät. Työntekijöiden kannalta tämä tarkoittaa sitä, että läpi koko työuran jatkuvasta kouluttautumisesta tulee välttämättömyys, koska prosessiorganisaation työntekijöille ei enää riitä, että he tietävät kuinka jokin työ pitää tehdä, vaan heidän on opittava refleктоimaan myös sitä, miksi jokin työ pitää tehdä ja tarvitseeko sitä ylipäätään tehdä. Tämä vaatii työntekijöiltä erittäin voimakasta sitoutumista organisaatioon ja sen kehittämiseen, mikä taas merkitsee uusien työntekijöiden valintakriteerien olennaista kiristymistä (Hammer – Champy, 1993, 71).

BPR-ajattelun lupaus tai vaatimus – kuinka päin vaan – työntekijöiden aseman ja työtehtävien olennaisesta laadullisesta muutoksesta ei ole vähäinen. Tässä törmätään kuitenkin nopeasti prosessiajattelun sisäisiin ambivalensseihin ja ristiriitaisuuksiin: se, mitä esimerkiksi Hammer ja Champy tarkoittavat käsitteellä 'empowerment' ei välttämättä ole edes lähellä sellaisia "humanistien" tai "marxilaisten" käyttämiä käsitteitä kuin itsemääräytyminen tai autonomia. Viime kädessä Hammerille ja Champylle *empowerment* tarkoittaa työntekijöiden "valtuuttamista" vastaamaan aikaisempaa laajemmasta joukosta tehtäviä yritysjohton määrittelemien ja työntekijöiden voimakkaan yrityskulttuurisen sosialisoinnin pohjalta enemmän tai vähemmän automaattisesti hyväksymien linjausten mukaisesti (Alasoini, 1996, 77; vrt. Jones, 1995).

Tosiasiallisesti sekä Hammer ja Champy (1993) että Davenport (1993) näkevät prosessien radikaalin uudelleensuunnittelun ylhäältä alas suuntautuvaksi hankkeeksi, jossa aloitteen on tultava ylimmältä johdolta ja jota ylimmän johdon on aktiivisesti tuettava koko sen toteutuksen ajan. Paradoksaalista on se, että weberiläiset byrokraattiset tendenssit näyttäisivät salakuljettuvan myös ultramoderniin prosessiorganisaatioon: prosessien radikaali uudelleenmuotoilu nimittäin edellyttää erikseen nimettyä organisaatiota tarkasti määritellyine rooleineen. Hammerin ja Champyn vallankumouksellisessa uusterminologiassa "prosessinomistaja" on käytännössä johtaja, jonka vastuulla uudistamisen kohteena kulloinkin oleva prosessi on. Prosessinomistajan taas tulee asettaa erityinen re-engineering-tiimi ja tukea tätä tehtävissään. Lisäksi yrityksessä tulisi olla erityinen re-engineering-tsaari (!), jonka tehtävänä on vastata uudelleenmuotoilussa tarvittavien tekniikoiden ja työvälineiden kehittämisestä ja eri osaprojektien välisestä koordinoinnista. Operatiivinen vastuu prosessien uudelleensuunnittelusta ja -muotoilusta on kuitenkin re-engineering-tiimillä, ja siksi tiimiin

valittavien tulisi olla "parhaita ja kirkkaita yrityksen nousevia tähtiä", jotka ymmärtävät "strategiset realiteetit" ja omaavat vahvan "operationaalisen ymmärryksen liiketoiminnasta" (Hammer – Champy, 1993, 110, 108-116; vrt. Davenport, 1993, 185-187). BPR-keskustelusta välittyikin kuva, että lattiataason työntekijöiden – niin paljon kuin heidän asemaansa ja tärkeyttään muodollisesti korostetaankin – osallistumisen funktiona on lähinnä tietojen kerääminen ja sitouttamisen voimistaminen (Alasoini, 1996).

Esittämistään menestystarinoista ja omasta henkilökohtaisesta vakuuttuneisuudesta huolimatta Hammer ja Champy (1993, 200) arvelevat, että yli puolet (50-70 %) yrityksistä ei onnistu re-engineering-projekteillaan saavuttamaan tavoitteeksi asetettuja "dramaattisia parannuksia". He luettelevat pitkälti toistakymmentä potentiaalista syytä näihin epäonnistumisiin. Näiden epäonnistumisten yhteisenä perimmäisenä syynä he pitävät ylimmän johdon sitoutumisen puutetta ja kyvyttömyyttä hallita syvällistä muutosta (Hammer – Champy, 1993, 223). Tämä argumentti on sikäli ymmärrettävä ja oikeutettu, että nykyisen re-engineering- ja prosessijohtamisnosituksen takana on paljolti erityisesti amerikkalaisen liikemaailman hektinen ilmapiiri ja yritysjohdon neuroottinen mentaliteetti, joka odottaa tuloksia välittömästi (vrt. Jackson, 1996; Davenport, 1993, 313-134) ja johon re-engineering-gurut ovat osanneet oivallisella tavalla liittää oman dramaattisten muutosten retoriikkansa:

"The relationship between the management guru and manager is further explored with an analysis of the rhetorical techniques employed by the two leaders of the re-engineering movement, Michael Hammer and James Champy. Adopting a dramatic or dramaturgical perspective, I describe how these writers skillfully manipulate the managers' sense of themselves to provide a compelling rationale for launching or supporting a re-engineering initiative within their organizations. The inherent dramatic appeal of the re-engineering process is an important reason for the movement's phenomenal popularity and, paradoxically, its lack of universal success" (Jackson, 1996, 571).

Re-engineering-liike on siis tavallaan ollut menestys ja tavallaan taas ei. Menestys se on ollut ennen muuta sitä markkinoineille liikkeenjohdon guruille. Esimerkiksi Michael Hammer on luennoinut tuhansille ja taas tuhansille yritysjohtajille aiheesta laskuttaen jopa 50000 dollaria päivästä. James Champyn konsulttitoimiston liikevaihto taas on noussut viisinkertaiseksi, 150 miljoonaan dollariin. Koska kyseisten herrojen henkilökohtaiset strategiat poikkeavat toisistaan, on varsin ymmärrettävää, että he päättivät julkaista kumpikin erikseen uuden kirjan aiheesta. Näissä uusissa kirjoissa oli kuitenkin yhteinen teema: ne edustivat vastausta re-engineeringiin kohdistettuun kritiikkiin ja monien käytännön sovellusten epäonnistumisiin.

James Champy ehti ensin alkuvuodesta 1995 julkaista oman teoksensa *Reengineering Management* ja Michael Hammer yhdessä Steven Stantonin kanssa teoksen *The Reengineering Revolution: A Handbook* vasta loppuvuodesta 1995. Kirjoittajat omaksuivat kuitenkin erilaisen strategian yrityksessään vastata esitettyyn kritiikkiin. Champy syyttää kirjassaan epäonnistumisista ennen muuta radikaaleja uudistuksia

pelkäävää liikkeenjohdon senioriporrasta ja vaatii, että re-engineeringin täytyy olennaisella tavalla ulottua myös liikkeenjohtofunktion uudelleenjärjestelyyn. Hammerin mukaan taas re-engineeringissä itsessään ei ole mitään vikaa, vaan ongelma on siinä, etteivät monet yritykset ole ymmärtäneet yksityiskohtaisesti seurata niitä proseduureja ja neuvoja, joita Hammer pehmeäkantisessa handbookissaan yhä uudelleen teroittaa.

Re-engineering-projektien epäonnistumisille voidaan kuitenkin etsiä syitä myös aivan toisesta suunnasta. Re-engineeringille liike-elämän *käytäntöjä* muokkaavana sosiaalisena liikkeenä on nimittäin väitetysti ollut ominaista huomion lähes täydellinen kiinnittäminen operatiiviseen kustannustehokkuuteen ja sen parantamiseen ja vastaavasti henkilöstöpolitiikkaan ja työelämän suhteisiin liittyvän tarkastelunäkökulman lähes täydellinen sivuuttaminen (Alasoini, 1996, 75). Tämä on sikäli hämmästyttävää, että useiden tutkimusten mukaan tyypillisin syy erilaisten organisatoristen muutosohjelmien kaatumiseen on kyvyttömyys nähdä olennaista ja elimellistä yhteyttä rakenteellisten ratkaisujen ja työelämän suhteiden välillä (Mathews, 1994, 258; Jones, 1995).

Kaiken kaikkiaan re-engineering ja erilaiset ”prosessinuudistukset” ovat ympäri maailmaa siirtäneet valtavia määriä ihmisiä työttömyyskortistoihin, mikä on aiheuttanut vilkkaan keskustelun työn ja työyhteiskunnan tulevaisuudesta. Esimerkiksi Jeremy Rifkinin (1995) *Työn loppu* kuuluukin viime vuosien luetuimpiin yhteiskuntatieteellisiin teoksiin. Rifkin ei tietenkään ole ollut liikkeellä yksin. Myös esimerkiksi arvostettu senioriliiketaloustieteilijä Drucker (1993, 68) on kutsunut työn katoamista ”kapitalistisen yhteiskunnan ratkaisemattomaksi asiaksi”. Yleiskuvaksi jää lopulta se, että erilaisia joustavan tuotannon strategioita ja re-engineeringiä korostaneessa 1990-luvun keskustelussa on – jälleen kerran – vakavasti aliarvioitu inhimillisen psykologian, arvojen, turvallisuudentunteen ja luottamuksen merkitystä. Esimerkiksi Handy (1994) on todennut, että *”The trouble with re-engineering when it is done badly – which it mostly is – is that it leaves people shattered, even the people left behind”*. Viimeisimmissä arvioissaan jopa itse Micahel Hammer on joutunut pohtimaan uudella tavalla tätä dilemmaa – eikä vähiten siksi, että perin monet, usein jopa yli puolet, erilaisista re-engineering-projekteista tai prosessinuudistuksista epäonnistuvat (ks. teoksessa Reichheld, 1997).

Toisen 1990-luvun business-bestsellerin eli *Competing for the Future*n kirjoittajat Prahalad ja Hamel (1994, 5) ovatkin todenneet, että *”[re-engineering] has more to do with shoring up today's businesses than creating tomorrow's industries. Any company that succeeds at restructuring and re-engineering, but fails to create the markets of the future will find itself on a treadmill, trying to keep one step ahead of the steadily declining margins and profits of yesterday's businesses”*. Collins ja Porras taas analysoivat 50 viime vuosina parhaiten menestynyttä amerikkalaisyritystä. Tutkimuksensa perusteella kirjoittamassaan teoksessa *Built to Last* (1996) he väittävät, että amerikkalaisten yritysten parhaimmistoa yhdistää se, että niiden ydinarvot eivät juurikaan ole muuttu-

neet; ne eivät ole vaihtaneet johtajia yhtenäen eivätkä rasittaneet yrityksen varsinaista toimintaa jatkuvilla rakenneuudistuksilla, vaan asettaneet pitkän aikavälin tavoitteita, kehittäneet toimintaansa vähitellen ja panostaneet ihmisten osaamisen kehittämiseen. Tätä aspektia korostaa myös Heifetz (1994) kirjassaan *Leadership without easy answers*. Edelleen samassa hengessä Ghoshal ja Bartlett (1997) väittävät pelkästään markkinoiden toimintaa mukailevan organisoinnin ja sisäisen kilpailun luomisen olevan pitkällä aikavälillä tuhoisaa. Pikemminkin yritysten tehtävänä on tarjota työntekijöille edes väliaikaisesti turvaa ja suojaa markkinoiden heilahteluilta, jotta he sitoutuisivat osaamisensa kehittämiseen ja uskaltaisivat esittää rohkeita uusia ideoita ja jopa epäonnistua joskus kokeiluissaan.

1990-luvun kuluessa re-engineeringin kanssa ”kilpailevaksi” yritysstrategiseksi ajattelumalliksi onkin vakiintunut ydinpätevyys- tai ydinsaamisajattelu (ks. Collis – Montgomery, 1999; Stalk, et al, 1999). Ydinsaamisajattelu on mielenkiintoinen yhdistelmä toisaalta hyvin perinteistä kansantaloustieteellistä kilpailu- ja resurssiajattelua sekä toisaalta ihmiskeskeistä henkilöstövoimavara-ajattelua. Tässä mielessä se siis yhtäältä säilyttää rationalistiset lähtökohdat, mutta toisaalta pyrkii ottamaan etäyyttä sen heikkouksiin (yleisluontoisesti Prahalad – Hamel, 1990; 1994; analytyttisemmin Conner, 1991; Conner – Prahalad, 1996; Peteraf, 1993).

”Whether a company is building a strategy based on core competencies, is developing a learning organization, or is in the middle of a transformation process, those concepts can all be interpreted as a mandate to build a unique set of resources and capabilities. However, this must be done with a sharp eye on the dynamic industry context and competitive situation, rigorously applying market tests to those resources. Strategy that blends two powerful sets of insights about capabilities and competition represents an enduring logic that transcends management fads” (Collis – Montgomery, 1999, 57).

Ydinsaamisajattelun lähtökohtia voidaan tiivistetysti kuvata seuraavasti: Kaikilla hyödyllisillä ja käyttökelpoisilla resursseilla on aina omistajansa ja ottajansa. Omistajilla on aina lukuisia vaihtoehtoisia käyttömuotoja resursseilleen. Parhaita resursseja on aina tarjolla niukasti. Tämän vuoksi merkittävien resurssien omistuksesta ja hallinnasta vallitsee jatkuva kilpailutilanne eri vaihtoehtoisten käyttäjien kesken. Jatkuvan kilpailutilanteen vuoksi omistajien on harkittava tarkkaan resurssien käyttöä: niiden allokointia, kehittämistä ja kasvattamista. Esimerkiksi osaavimmat ihmiset pysyvät yrityksen palveluksessa, mikäli heille pystytään maksamaan riittävän korkea palkkaa ja mikäli heille pystytään tarjoamaan mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen. Tämän logiikan vaikutuksesta muodostuu niin myönteisiä menestyksen kierkeitä kuin tappiollisia noidankehiä.

Edellä sanottu pohjaa paljolti tavanomaiseen kansantaloustieteelliseen ajatteluun. Toinen puoli asiaa on laadullinen ydinsaaminen, joka liittyy siihen, että *pelkästään* ostamalla markkinoilta erilaisia resursseja – ovat nämä sitten uutta teknologiaa tai osavia ihmisiä – ei kyetä luomaan mitään pitkällä tähtäimellä kestävää erityisosaamista. Menestystekijät eivät löydy markkinoilta, sillä avoimen kilpailun oloissa kaikki on jo

hinnoiteltu siten, että se mikä markkinoilta hankittaessa sisältää jotakin uutta ja merkittävää, myös maksaa tämän ylivoimaisuuden verran enemmän. Kestävää taloudellista tulosta ei näin ollen voida luoda vain operoimalla markkinoilla. Todellinen ydinosaaminen määrittyykin näin yrityksessä itsessään *luoduksi* osaamiseksi. Hankituista resursseista on siis kehitettävä sellainen kokonaisuus, jota ei voi markkinoilta hankkia ja joka on vaikeasti kopioitavissa ja jota on jatkuvasti kehitettävä tämän etumatkan säilyttämiseksi (Kettunen, 1997; Prahalad – Hamel, 1990; 1994; Conner – Prahalad, 1996; Peteraf, 1993). Radikaaleimmat teoreetikot pitävätkin jatkuvaa koulutusta, oppimista ja osaamista ja näitä tukevia jatkuvia organisatorisia kehittämistoimia käytännössä ainoana kilpailuedun lähteenä tulevaisuuden tietoyhteiskunnassa (Senge, 1990; Argyris, 1993; Dodgson, 1993; Garvin, 1993; Pedler et al, 1991).

”Liikkeenjohdon vuosisadan” lopussa tilanne on hyvin hämmäntävä ja ristiriitainen. Johtamis- ja organisaatiodiskurssissa tämän päivän ”virallinen” ideaali, jonka varaan lasketaan yrityksen menestys ja tulevaisuus, on itsenäinen, aktiivinen ja oppiva ihminen (ks. Senge, 1990; Ojala, 1996; Juuti, 1992; Nonaka – Takeuchi, 1995), ja kuitenkin käytännössä yleinen trendi on ainakin osin jopa päinvastainen: *“Somewhat ironically, the recent trend toward using temporary help, part-time employees, and contract workers, particularly when such people are used in core activities, flies in the face of the changing basis of competitive success. This raises the questions of why these practises seem to be growing ..”* (Pfeffer, 1994, 21).⁴⁹ Kaikki tämä implikoi epämiellyttävän johtopäätöksen: lähes sadan vuoden sodasta huolimatta Taylor on täällä tänäänkin – ja niin ovat myös hänen kriittikkonsa (ks. Boje – Winsor, 1993; Miettinen – Saarinen, 1990; vrt. Barley – Kunda, 1992; Eccles – Nohria, 1992).

⁴⁹ Blyton ja Turnbull puolestaan jatkavat samaa kritiikkiä seuraavasti: “The main shortcoming of the state’s labour market strategy over the past 15 years is not that it is leading to Britain becoming ‘the Taiwan of Europe’ as some observers have suggested, but rather that it would be impossible to maintain even that position in the face of the strong cost-based competition from Taiwan itself. There is no long-term security in a competitive strategy based on low-investment, low-cost, low-skill, low-technology, low-value added products. There will invariably be countries that can manufacture and export mass-produced, low technology goods to the market cheaper than Britain. It is alarming that the structure of the British economy now resembles that of a semi-peripheral country, specialising in sectors that are not research intensive” (Blyton – Turnbull, 1994, 305-306).

2.2. Humanistinen kenttä ja sen kerrostumat

2.2.1. Johdanto: evoluutiovaiheet

Johtamis- ja organisaatiodiskurssin noin satavuotista historiaa voi hyvinkin kuvata yhdeksi suureksi taisteluksi Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon ja Weberin byrokratiateorian periaatteita vastaan – työntekijöiden vapauttamiseksi tarpeettomasti vieraannuttavista ja motivaatiota tukehduttavista rakenteista ja käytänteistä (Alvesson – Willmott, 1992b; Kasvio, 1994). Suurinta osaa, joskaan ei kaikkea, tästä diskurssista on ainakin päällisin puolin käyty ihmissuhteiden koulukunnan *hengessä* (vrt. Bendix, 1956; Wren, 1972), tai sellaisen vaikutelman ainakin helposti saa (vrt. Eccles – Nohria, 1992; Donaldson, 1995). Tässä ihmisorientoituneessa ajattelussa korostetaan voimakkaasti arvojen, asenteiden, tunteiden ja yleensä psykologian merkitystä sekä työryhmien ja kulttuurin roolia organisaation toiminnan ohjauksen ja kontrollin välineenä.

"The rhetorics of industrial betterment, human relations, and organizational culture emphasized normative control. Proponents of each claimed that organizations are, or should be, collectives. Whether the dominant image was community, group, or culture, each depicted the organization as a locus of shared values and moral involvement. Accordingly, all three blurred the boundaries between work and nonwork and between managers and workers. Because advocates of each envisioned cohesion and loyalty as the ultimate source of productivity, they exhorted managers to be leaders: to set an example, to inspire, to motivate, and to provide for the employees' welfare. As sentient, social beings, employees were said to perform more diligently when they were committed to a collective whose ideals they valued. Control therefore rested on shaping workers' identities, emotions, attitudes, and beliefs" (Barley – Kunda, 1992, 384).

Humanistinen positio eli yritysorganisaatioissa työskentelevien työntekijöiden asemaan ja kohteluun liittyvä teoreettinen diskurssi on kehittynyt kolmessa päävaiheessa, jotka eivät luonnollisestikaan erotu mitenkään selvästi tai yksiselitteisesti toisistaan. Ensimmäiseksi voidaan puhua psykologisesti painottuneesta ihmissuhteiden koulukunnan klassikoiden vaiheesta, joka ulottuu 1930-luvulta aina 1960-luvun alkupuolelle. Tämän ajanjakson aikana luotiin se käsitteellinen pohja, johon henkilöstöä korostavassa teoreettisessa kirjallisuudessa on totuttu viittaamaan (Wren, 1972; Bendix, 1956). Tämä ajanjakso voidaan periaatteessa edelleen jakaa toista maailmansotaa edeltäneiden varsinainen klassikoiden ja sodanjälkeisten neoklassikoiden aikaan (vrt. Alvesson, 1982).

Toiseksi voidaan puhua 1960-luvun lopun yhteiskunnallisesta radikalisoitumisvaiheesta aina 1970-luvun lopun talouskriisiin saakka ulottuvasta työelämän laatuliikkeen vaiheesta. Toinen vaihe eroaa ensimmäisestä ainakin parissa merkittävässä suhteessa. Ensinnäkin, tässä vaiheessa ei enää syntynyt uusia Mayon, Maslowin tai McGregorin kaltaisia "suuria teoreetikoita", vaan kyse oli pikemminkin näiden varhaisten teoreetikoiden ajatusten jalostamisesta ja – ehkä ennen muuta ensimmäisestä vakavasta ja laajamittaisesta yrityksestä viedä niitä käytäntöön. Toiseksi, siinä missä ensimmäinen vaihe oli hyvin teoreettisesti ja psykologisesti orientoitunut, niin toinen vaihe taas oli

hyvin käytännöllisesti ja poliittisesti painottunut. Tämä käytännöllinen ja poliittinen la-
taus sai eräistä ilmeisistä ylikorostuksistaan huolimatta aikaan sen, että henkilöstöhallin-
to erillisenä funktiona vakiintui yhdeksi modernin yritystoiminnan keskeisistä osista
(Julkunen, 1987a).

Kolmatta kehitysvaihetta voidaan kutsua HRM:n tai väljemmin ymmärrettynä
kulttuurijohtamisen aikakaudeksi. Kolmas vaihe puolestaan eroaa toisesta vaiheesta ai-
nakin seuraavissa suhteissa. Ensinnäkin, ne poliittiset ja ideologiset lataukset, jotka oli-
vat ominaisia toisella kaudella, jäivät yhä selvemmin sivuun ja henkilöstöjohtamista ja
henkilöstöön liittyvää problematiikkaa alettiin tarkastella yhä painokkaammin puhtaana
tehokkuus- ja tarkoituksenmukaisuuskysymyksenä. Toinen ero liittyy tähän: henkilös-
töön liittyvää problematiikkaa ei enää nähty eräänlaisena residuaaliongelmuna vaan se
nostettiin yhä vahvemmin tuotteisiin, markkinoihin ja teknologiaan liittyvien valintojen
rinnalle yhdeksi strategiseksi peruskysymykseksi (vrt. Blyton – Turnbull, 1992; Barley
– Kunda, 1992).

Kaikki eivät luonnollisestikaan ole valmiit hyväksymään tällaista erottelua, ja
henkilöstöhallinnollisen ajattelun kehittymisestä on esitetty useampia vaihetarkasteluita,
joissa jaottelu kuitenkin yleensä on tapahtunut kolmeen osaan (ks. Fombrun, et al, 1984;
Lengnick-Hall – Lengnick-Hall, 1990; Nkomo, 1980).⁵⁰ Edeltävässä jaottelussa en-
simmäisen ja kolmannen vaiheen välinen ero on suhteellisen selvä jo pitkän aikavälin-
kin vuoksi. Sen sijaan toisen ja kolmannen vaiheen välinen erottelu on kieltämättä hä-
määmpi: varsin usein ns. HRM-diskurssin yhteydessä esitetäänkin, ettei mitään oleel-
lista muutosta – siis noin 1980-luvun alussa – ole tapahtunut, vaan että kyse on lähinnä
jo 1970-luvulla vakiintuneen henkilöstöhallinnollisen ajattelun uudelleenmäärittelystä ja
teoreettisesta uudelleenpaketoinnista, minkä motivaattorina on toiminut ennen muuta
henkilöstöjohton, alan tutkijoiden ja konsulttien pyrkimys kasvattaa statustaan ja vaiku-
tusvaltaansa (vrt. Torrington, 1989, 64). Seuraavassa kuitenkin omaksutaan HRM-
kirjallisuudessa yleisempi, ja esimerkiksi Barleyn ja Kundan (1992) oppihistoriallisessa
analyysissään hyväksymä näkemys, jonka mukaan 1980-luvun alku todella merkitsi
ainakin jonkinlaista käännettä liikkeenjohtoteoreettisessa ajattelussa. Joka tapauksessa
koko ajatteluperinnettä ja sen kaikkia kehitysvaiheita – luokiteltiinpa nämä sitten miten
tahansa – yhdistävänä metakertomuksena on kuitenkin ollut pyrkimys vastustaa Taylo-
rin ja Weberin ajatuksiin oppihistoriallisesti tiivistynyttä rationalistista positiota (vrt.
Eccles – Nohria, 1992).

⁵⁰ Esimerkiksi Nkomo (1980) on käyttänyt termejä puolustautumisvaihe, suunnitteluvaihe ja henkilös-
töresurssien strategisen johtamisen vaihe. Ensimmäisessä vaiheessa, joka ulottui vuosisadan alkupuol-
elta 1960-luvulle, keskeisiä ongelmia olivat lopulta työvoimakustannukset, työvoiman kontrollointi ja
erilaisten operationaalisten palvelujen tuottaminen. Toisessa vaiheessa, joka ajoittuu 1960- ja 1970-
luvulle, henkilöstön tarpeisiin pyrittiin vastaamaan aikaisempaa selvemmin, mutta usein reaktiivisesti
ja tuotantotavoitteiden selvästi sanelemassa rajoissa. Vasta 1980-luvulla yleistyneessä viimeisessä vai-
heessa vasta henkilöstö on alettu nähdä selvästi resurssina ja kilpailukykytekijänä.

2.2.2. Ihmissuhteiden koulukunta: klassikot ja neoklassikot

Ihmissuhteiden koulukunnaksi tiivistyneen ajatteluperinteen alkulähteiltä löytyvät Elton Mayon (1933) johtamat Hawthorne-tutkimukset, joiden käynnistämisen varsin tayloristisena tavoitteena oli löytää ihanteellinen fyysisten olosuhteiden ja työmenetelmien yhdistelmä (ks. myös Roethlisberger – Dickson, 1939).⁵¹ Mayon tutkimusryhmän legendaarinen havainto, joka käynnisti laajat jatkotutkimukset oli se, etteivät työolosuhteissa parannusten jälkeen tehdyt *heikennykset* yllättäen vähentäneetkään työtehoa. Mayon ja hänen tutkimusryhmänsä tulkinnan mukaan tutkijoiden työntekijöihin kohdistama huomio sai aikaan sen, että työntekijät alkoivat kokea itsensä tärkeiksi; saatuaan ensin "terapeuttisissa" haastatteluissa purkaa mieltään työntekijät alkoivat kokea olevansa kiinteän työryhmän osallistuvia jäseniä. Mayon johtopäätöksen mukaan tuotannollisten tekijöiden ohella myös monet inhimilliset tekijät vaikuttavat työn tulokseen – ja juuri näiden inhimillisten tekijöiden huomioon ottaminen oli hänen mukaansa lähes säännöllisesti laiminlyöty (Handy, 1985, 162-165).

Mayo (1933) kuvasikin teollisuustyötä pakkotahtisena, yksinkertaistettuna, rutiininomaisena ja vailla vaikuttamismahdollisuuksia olevana; vuosisadan alkupuoliskon teollinen työympäristö ei juuri jättänyt tilaa arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämiselle, mikä heijastui ahdistuneisuuden, avuttomuuden, riippuvuuden ja vieraantumisen tunteina – sanalla sanoen "anomiana". Repressiivisten rakenteiden selitykseksi näytti nousevan ennen muuta kovin monien johtajien maailmankuvaa konstituoinut "roskaväkihypoteesi", jonka mukaisesti yhteiskunnan oletettiin pääosiltaan koostuvan roskaväestä: organisoitumattomista, perustarpeiden, itsesäilytysvaiston ja egoististen intressien hallitsemista heikkolahjaisten ihmisten joukoista, jotka ainoastaan halusivat maksimaalisia ansioita minimaalisella työpanoksella. Mayon mukaan tämä näkemys oli perin juurin virheellinen (vrt. Hersey – Blanchard, 1990, 51-52).

Mayon mukaan ihmiset halusivat huomiota, huolenpitoa ja ihmisarvoista kohtelua, ja koska he eivät saaneet haluamaansa viralliselta organisaatiolta, he hakivat sitä jostain muualta. Mayon havainnon mukaan inhimillisten tarpeiden laiminlyönti johti lähes säännönmukaisesti ns. epävirallisen organisaation kehittymiseen. Tällä Mayo tarkoitti tilannetta, jossa organisaation sisällä tapahtuu ryhmämuodostusta, joka poikkeaa virallisesta työnjaosta ja hierarkiasta ja joka pääsääntöisesti merkitsi pakopaikkaa tunteettomien taloudellisten intressien läpäisemissä organisaatioissa. Mayo pitikin epäviral-

⁵¹ Tarkemmin ottaen ihmissuhteiden koulukunnasta alkaneella ja humanistiseksi johtamis- ja organisaatiodiskurssiksi laajentuneella keskusteluperinteellä ei ole ketään Tayloriin (1911) verrattavaa taustahahmoa. Oppihistoriallisessa mielessä keskeisimpinä niminä ja oppeina useimmin mainittaneen Mayon (1933) tutkimusten ohella Maslowin (1954) tarvehierarkia, Herzbergin (1966) kaksifaktoriteoria ja McGregorin (1960) X- ja Y-teoria sekä Argyriksen (1954; 1957) ajatukset että Likertin (1961; 1967) käsitykset (ks. Boone – Bowen, 1987). Usein tehdään myös erottelu varsinaiseen ihmissuhteiden koulukuntaan ja toisaalta toisen maailmansodan jälkeiseen "uushumanismiin" tai "uusihmissuhteiden koulukuntaan" (Alvesson, 1982).

listen ryhmien muodostumista syytteenä koko sitä yhteiskuntaa vastaan, joka käsittelee ihmisiä tunteettomina, vain taloudellisten intressien ja rationaalisen päätöksenteon ohjaamina koneina (Mayo, 1933; vrt. Trahair, 1984).

Tosiasiallisesti Hawthorne-tutkimusten metodologinen luotettavuus on kiistanalainen kysymys. Erityisesti Mayon tekemältä *tulkinnalta* puuttuu empiirisen tutkimuksen antama tuki: varmuutta siitä, mistä tämä ns. Hawthorne-efekti lopulta johtui, ei ole. Lääketieteellistä terminologiaa lainaten kyse näyttäisi olleen ainakin suurelta osin ns. "placebo-efektistä" (Pascale, 1990, 103; Blumberg, 1968). Klassisen ihmissuhdekoulukunnan suosioon nousun syyt eivät niinkään ole olleetkaan Hawthorne-tutkimusten tarjoamissa kiistattomissa todisteissa, vaan tuolloin vallinneessa yhteiskunnallisessa ilmapiirissä. 1930-luvun laman aiheuttaman pessimismin, pelon ja epävarmuuden ilmapiirissä oli olemassa suuri sosiaalinen tilaus sellaisille näkemyksille, jotka nostivat yhteisöllisyyden ja turvallisuuden ylimmiksi arvoiksi (Dunnette, 1975; Alvesson, 1987a): "*generally speaking, most human-relations doctrine is pointed toward the vision of Mayo, and this reinforces what people are already very well prepared to believe*" (Whyte, 1969, 45; 1956). Elton Mayolle tämä kulttuurinen konteksti merkitsi mahtavaa tilaisuutta saada äänensä kuuluviin julkisessa diskurssissa:

"In the literature of human relations the Hawthorne experiment is customarily regarded as a discovery. In large part it was; more than any other event, it dramatized the inadequacy of the purely economic view of man. The conclusion that flowed from the experiment, however, were a good bit more than a statement of objective fact, for Mayo and his group were evangelists as well as researchers. He had come to quite similar conclusions many years before, and for him the Hawthorne experiment did not reveal so much as confirm ... The liberal philosophers, who were quite happy to see an end to feudal belongingness, interpreted this release from the group as freedom. Mayo does not see it this way. To him, the dominant urge of mankind is to belong: 'Man's desire to be continuously associated in work with his fellows', he states, 'is a strong, if not the strongest, human characteristic' ... The goal must be 'an adaptive society' – a society in which we can once again enjoy the belongingness of primitive times but without the disadvantages of them" (Whyte, 1969, 37-39).

Hyvin merkittävä osa ihmissuhteiden koulukunnan teoreettisesta diskurssista rakentui siis Elton Mayon sosiaalifilosofisten visioiden ympärille.⁵² Akateemisessa mielessä Mayon julistuksia merkittävämpänä kontribuutiona voidaan kuitenkin pitää Roethlisbergerin ja Dicksonin (1939) tutkimusta *Management and the Worker*. Tämä oli aikanaan monipuolinen empiirinen tutkimus ja tärkeä sosiaalinen havahduttaja, joka muistutti Mayon julistuksen tavoin siitä, että muodollis-rationaalisen yrityshallinnon sisällä on aina myös eläviä ihmisiä, jotka puhuvat toisilleen. Tutkimus siis osoitti empiirisesti

⁵² "Insofar as any person is privileged to know another, I knew Mayo, not only as his different roles of husband, father, teacher, researcher, and friend, but also as a person, as a restless, curious, creative mind ... For me, Mayo – the living reality I knew – was a man of imagination, a stimulator of thought ... let me clear up one matter. Mayo was not a systemic thinker. Although he stated his ideas vigorously, he never stated them rigorously ... To the scientist who is primarily interested in the hypothesis-testing end of the scientific enterprise continuum, Mayo has little to say. But to the scientist who is also interested in the hypothesis-generating end of this continuum, he has plenty to contribute" (Roethlisberger, 1960, vii, ix, xiii).

paljolti juuri sen, mitä Weber (1947; 1978) oli ennakoanut tulevaksi tai ainakin pohdiskellut omaan byrokratiateoriaan liittyneen kulttuuripessimisminsä valossa (vrt. Hatch, 1997). Toista puolta Weberin ennuksesta eli formaalin byrokratian itsepintaista voitokulkua kohti lopullista täydellistymistään ei kuitenkaan ihmissuhteiden koulukunnan edustajien keskuudessa haluttu muistaa saati uskoa toteutuvaksi. Se, ettei tätä Weberin teesiä eräissä liikkeenjohdollisen tutkimuksen lähestymistavoissa ole suostuttu oikeastaan edes vakavasti reflektoidaan – ainoastaan arvoperustein *a priori* vastustamaan – on johtanut vakaviin seurauksiin: "*Hawthorne-tutkimuksista lähtien tollisuuden ja työelämän sosiaalipsykologia alkoi yhä enemmän nousta omiin sfääreihinsä, jotka eivät enää lopulta olleet missään suhteissa yhteenliittymien erilaisten muotojen ja työorganisaatioiden kehitykseen*" (Kiiänmaa, 1996, 140).⁵³

Yhtä kaikki, Mayon hätähuuto Marxin (1974-76) introdusoimaa, Weberin (1947; 1978) sosiologisesti kuvailemaa ja Taylorin (1911) liikkeenjohto-opiksi jalostamaa erikoistumisen periaatteen päälle rakennettua rationalistista rautahäkkiä (iron cage) vastaan on jäänyt pysyvästi elämään liikkeenjohdolliseen diskurssiin sen vaikutusvaltaisena osana. Myöhemmin tämä mayolainen antibyrokraattinen perustematiikka onkin levinnyt ympäri maailmaa lukemattomina eri variantteina kuten jo Whyte oli näkevinään: "*what was once counter-cyclical is now orthodoxy. Already human relations is a standard part of the curriculum of the business schools and it will not be very long before it is standard in the high schools too*" (Whyte, 1969, 45).

Esimerkiksi Douglas McGregorin (1960, 33-35) myöhemmin esittämä X-teoria, joka suuresti muistuttaa Mayon kritisoimaa "roskaväkihypoteesia", on *ihmiskäsitys*, joka olettaa ihmisten luonnostaan karttavan työtä, välttelevän vastuuta, keskittyvän perustarpeiden tyydyttämiseen, tarvitsevan johtamista sekä olevan epäkypsiä ja epäluovia. McGregorin mukaan omaksuttu ihmiskäsitys on luonteeltaan itseäntoteuttava: ehdollistuttuaan X-teoriaan pohjautuvaan johtamiseen monet työntekijät ennemmin tai myöhemmin todella alkavat suhtautua työhön välttämättömänä pahana eikä persoonallisena haasteena ja tyydytyksen lähteenä. McGregorin tunnetun teesin mukaan tällainen käsitys ei ole soveltuva korkeasti koulutetun ja demokraattisen elintasoyhteiskunnan johtamistilanteisiin.⁵⁴

⁵³ "The insight into worker motivation developed by the Western Electric experiments has produced a varied body of literature dominated by behavioral scientists like Argyris, Bennis, Likert, McGregor, Roethlisberger, Whyte, and Zalesnik, as well as more specialized representatives of the individual disciplines of the social sciences. At its best the work of the kind suggested by these illustrative names has increased general awareness of the psychological and social determinants of human behavior. At its weakest it has led to the oversimplifications of McGregor's 'Theory X' and 'Theory Y', the Likert group's passionate preference for participative management, the exaggerations attending the growth of the National Training Laboratory's sensitivity training and the Blake-Mouton managerial grid" (Andrews, 1968, xv-xvi).

⁵⁴ Niin Mayon kuin McGregorinkin näkemys on suunnattu selvästi Taylorin ihmiskäsitystä vastaan: "Kun nyt amerikkalainen työmies pelaa 'baseball'iaan tai englantilainen työmies pelaa 'cricket'ään, niin pinnistää hän kaikki voimansa auttaakseen puolueensa voittoon. Solidaarisuuden, yhteenkuulumisen tunne on niin voimakkaaksi kehittynyt, että pelaaja, joka ei kaikkiansa anna mitä hänen kykyinsä

“Every managerial act rests on assumptions, generalizations, and hypotheses – that is to say, on theory. Our assumptions are frequently implicit, sometimes quite unconscious, often conflicting; nevertheless, they determine our predictions that if we do *a*, *b* will occur. Theory and practice are inseparable ... So long as the manager fails to question the validity of his personal assumptions, he is likely to avail himself of what is available in science. And much is there. The knowledge in the social sciences is not sparse, but frequently it contradicts personal experience and threatens some cherished illusions” (McGregor, 1960, 6, 8).

Modernin yhteiskunnan yksityiskohtaisia sääntöjä ja pitkälle vietyä valvontaa välttävien johtamiskäytänteiden tulisi perustua McGregorin (1960, 47-48) Y-teoriaksi nimeämään *ihmiskäsitykseen* tai ajattelutapaan, joka *olettaa* ihmisten luonnostaan olevan kypsiä, leikinomaisen innostuneesti työhön suhtautuvia, vastuuntuntoisia, luovia, ongelmanratkaisuuja ja itsekontrolliin kykeneviä, itseohjautuvia sekä arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita tyydyttäviä:

“These assumptions involve sharply different implications for managerial strategy than do those of Theory X. They are dynamic rather than static: They indicate the possibility of human growth and development; they stress the necessity for selective adaptation rather than for single absolute form of control. They are not framed in terms of the least common denominator of the factory hand, but in terms of a resource which has substantial potentialities. Above all, the assumptions of Theory Y point up the fact that the limits on human collaboration in the organizational setting are not limits of human nature but of management’s ingenuity in discovering how to realize the potential represented by its human resources” (McGregor, 1960, 48).

McGregor ei siis väittänyt jokaisen yksilön *aktuaalisesti* olevan puhtaasti Y-teorian kuvauksen mukainen, vaan hän antoi ymmärtää useimpien ihmisten voivan *potentiaalisesti* kypsyä ja tulla itsemotivoituviksi: X- ja Y-teorioiden tavoitteena oli kuvata yleisiä olettamuksellisia asenteita muita ihmisiä kohtaan eikä aktuaalista käyttäytymistä. Tarkemmin ottaen McGregor (1967) julkaisikin myöhemmin teorian Z nähtyään, miten hänen esittämänsä X- ja Y-teoriat ymmärrettiin joko-tai -luonteisiksi vaihtoehtoiksi. Teorian Z tarkoituksena oli alleviivata ja rohkaista sekä tutkijoita että johtajia kohtamaan se eksistentiaalinen paradoksi, joka McGregorin alkuperäiseen esitykseen sisältyy. Aika ei kuitenkaan ollut kypsä tähän, ja niinpä McGregorin teoria Z unohdettiin eivätkä useimmat enää Ouchin (1981) lanseerattua termin toisessa teoriayhteydessä uudelleen edes muistaneet, että sitä oli käytetty jo aikaisemmin (Pascale, 1990, 33; Heil, et al, 2000).

Chris Argyris (1954; 1957) jatkoi Mayon ja McGregorin aloittamaa teoreettista pohdiskelua sisällyttämällä ihmiskäsitykseen asenteiden ja aktuaalisen käyttäytymisen välisen eron. Argyris toi asenteellisia olettamuksia kuvaavien X- ja Y-teorian rinnalle käyttäytymismallit A ja B, joista käyttäytymismalli A liittyy useimmiten McGregorin

suinkin sisältyy, leimataan petturiksi ja rangaistaan yleisellä halveksumisella. Seuraavana päivänä palaa tämä työmies työnsä ääreen. Sensijaan että hän täällä ponnistaisi kaikki voimansa suorittaakseen mahdollisimman paljon, ryhtyy hän useimmissa tapauksissa työhönsä sillä ennakkopäätöksellä, että hän tekee niin vähän kuin voi silmäänpistämättä ... hiljaisuudessa tai julkisesti tehty sopimus vätystelä työssä, s.o. tarkoituksellisesti työskennellä niin vitkaan, että rehellinen päivätö ei tule suoritetuksi, on teollisuusyrityksissä melkein kaikkialla omaksuttu” (Taylor, 1914, 19-20).

X-teoriaan ja malli B taas Y-teoriaan. Käyttäytymismallin A tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi kielteinen suhtautuminen avoimuuteen, tunteiden näyttämiseen ja uusiin kokeiluihin. Päinvastaisten piirteiden karakterisoimassa käyttäytymismallissa B normeja ovat luottamus, huolenpito ja yksilöllisyys. Vaikka tavallisimmat kytkennät Argyriksen mukaan ovat XA ja YB, niin tietyissä olosuhteissa X ja B tai Y ja A voivat liittyä toisiinsa. Esimerkiksi Y-teorian mukaisen ihmiskäsityksen omaksunut johtaja voi tietyissä tilanteissa käyttäytyä mallin A mukaisesti, koska hän henkilökohtaisesti katsoo sen järkeväksi tai koska byrokraattinen yleiskulttuuri estää Y-teorian realisoitumisen (vrt. Boone – Bowen, 1987, 139-158; Miettinen – Saarinen, 1990, 78-130; Hersey – Blanchard, 1990).

Argyriksen (1954; 1957; 1973) ”fuusioteorian” lähtökohtana on siis havainto siitä, että varsin harvoin virallisen organisaation vaatimukset ovat sopusuhteissa terveiden ihmisten luonnollisten tarpeiden, autonomiapyrkimyksen ja aktiivisuuden kanssa. Tämä virallisen organisaation vaatimusten ja yksilön subjektiivisten odotusten välinen jännite aiheuttaa erilaisia häiriöitä, turhautumisen ja epäonnistumisen tunteita, lyhytjännitteisyyttä ja konflikteja. Erityisesti sellaisissa olosuhteissa, joissa muodollisten organisaatioperiaatteiden soveltaminen on hyvin voimakasta, mainitut häiriöt pyrkivät lisääntymään, minkä seurauksena työntekijät voivat identifioida joka puolella ympärillään kilpailua, kateutta ja umpimielistä osastoajattelua. Koska työntekijöitä kuitenkin palkitaan muodollisten organisaatioperiaatteiden nojalla, he pyrkivät yleensä keskittymään vain omaan työhönsä, tekemään sen mahdollisimman hyvin, noudattamaan tottelevaisesti saamia ohjeita ja käskyjä ja unohtamaan laajemman kokonaisuuden pohtimisen. Tämä taas vaatii johdolta entistä tiukempaa koordinoimista, mikä lisää entisestään alaisten passiivisuutta ja alistuvuutta entisestään.

Tämä kehäprosessi johtaa pahimmillaan sellaiseen apatiaan, jonka valtaan joutuineen työntekijän keskeisin ja itse asiassa lähes ainoa ambitio on yksilöllisen koskemattomuuden ja oman subjektiviteetin suojaaminen lähtemällä organisaatiosta, osallistamalla pyrkyrintipeleihin tai pakenemalla päiväuniin sekä muodostamalla erilaisia työntekijöiden omaa käyttäytymistä kontrolloivia epävirallisia ryhmiä. Tällaisilla sopeutumisreaktioilla on luonnollisesti kumuloituva vaikutus, ja toisinaan yritysjohdon kiu-kustunut turvautuminen vieläkin suurempaan johtamismalliin saattaa entisestään lisätä alaisten sopeutumiskäyttäytymisen taustalla vaikuttavaa hiljaista vastustusta. Argyriksen mukaan ”oikealla” johtamisella tällainen noidankehä voidaan kuitenkin katkaista – ja sitä helpommin, mitä varhaisemmassa vaiheessa siihen onnistutaan puuttumaan (vrt. Rubenowitz, 1989, 60-62).

Argyriksen kuten muidenkin ihmissuhteiden koulukunnan eri edustajien yhteisenä ajatuksena on muodossa tai toisessa ollut se, että organisaation toiminnan onnistuneisuus ja tehokkuus riippuu sen kyvystä vastata työntekijöiden subjektiivisiin odotuksiin ja tarpeisiin (Alvesson – Willmott, 1992b; Jackson – Carter, 1995). Erityisesti Abraham

Maslowin (1954) tarvehierarkia toi uuden ihmiskäsitystä koskevan tarkastelunäkökulman, joka vaikutti huomattavasti myöhempään ihmissuhteiden koulukunnan hengessä käytyyn johtamis- ja organisaatiodiskurssiin täsmentäen ja laajentaen Mayon avaamaa keskustelua taylorismin instrumentalistis-materialistista motivaatiokäsitystä vastaan. Maslow näki tarpeet kuitenkin laajemmin ja dynaamisemmin kuin Taylor tai Mayo: ihmisellä on monenlaisia tarpeita ja ne ovat muuttuvia. Toiseksi, siinä missä Mayo, McGregor ja Argyris kiinnittivät painokkaasti huomiota sosiaalisiin suhteisiin ja rakenteisiin, niin Maslow aloitti tarkasteluperinteen, jossa fokus siirtyy "sisäiseen" psykologiseen motivaatioon. Tutkittuaan elämässään onnistuneita ihmisiä Maslow jakoi tarpeet hierarkkisesti viiteen tasoon: fysiologisiin, turvallisuuden, sosiaalisiin, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Maslowin esittämän mallin mukaan yksilö pyrkii tyydyttämään tarpeita tietyssä järjestyksessä siten, että vasta kun alemman tason tarpeet on tyydytetty, yksilö pyrkii tyydyttämään seuraavan tason tarpeita, joskin tästä on myös poikkeuksia (Maslow, 1954).

Myöhemmin Maslowin malliin on kohdistettu kovaa kritiikkiä erityisesti sen vuoksi, etteivät empiiriset tutkimukset anna selvää tukea sille (Soper, 1995). Osin empiirisen kritiikin perusteella ja osin siitä riippumatta aikojen kuluessa on esitetty useita korvaavia tai täydentäviä esityksiä, joista tunnetuin lienee Alderferin (1972) kolmiporainen motivaatiomalli. Kritiikistä huolimatta Maslowin malli on säilyttänyt erittäin keskeisen aseman johtamis- ja organisaatiodiskurssissa – erityisesti niiden keskuudessa, jotka eivät tunne sen horjuvaa empiiristä taustaa. Tähän lienee paljolti vaikuttanut mallin humanistinen ja optimistinen luonne sekä sen yksinkertaisuuden tuottama helppo siirrettävyys liikkeenjohdon opiksi (Julkunen, 1987a; Soper, 1995). Esimerkiksi Robbins (1994, 42) toteaaakin organisaatiokäyttämistä käsittelevässä teoksessaan: *"we have since [Maslow] developed more valid explanations of motivation, but you should know these early theories for at least two reasons: (1) they represent a foundation from which contemporary theories have grown, and (2) practising managers regularly use these theories and their terminologies in explaining employee motivation."* Joka tapauksessa Maslowin malli on siis ollut niin keskeisessä asemassa johtamiseen ja organisointiin liittyvässä motivaatiokeskustelussa, että vain hieman kärjistäen koko toisen maailmansodan jälkeistä aikaa voidaan tässä suhteessa kutsua "postmaslowilaiseksi" (Jackson – Carter, 1995).⁵⁵

⁵⁵ Tästä vakiintuneesta ja pedagogisen vaikuttamisen mielessä ilmeisen hyödyllisestä puhetavasta liikkeenjohtokirjallisuus saa varsin vuolaasti kiittää myös Inglehartin (1977) teosta *The Silent Revolution*, jonka hyvin tunnetun pääteesin mukaan yleisen elintason vähittäinen kohoaminen johtaa "postmateriaalisten arvojen hiljaiseen vallankumoukseen". Liikkeenjohtokirjallisuudessa tätä on tulkittu jokseenkin yksiviivaisesti siten, että ihmisten siirtyessä yhä enemmän tavoittelemaan sosiaalisen arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita yritysten on pakko omaksua uudenlaisia yksilölliseen vapauteen, haasteellisuuteen ja joustavuuteen perustuvia johtamisstrategioita. Pintapuolinenkin vilkaisu työelämän tosiasiallisiin tapahtumiin ja johtamiskäytänteisiin osoittaa kuitenkin nopeasti tämän manifestaation vähintäänkin yksipuoliseksi (ks. Rifkin, 1995).

Oikeastaan on vain yksi toinen motivaatioteoreetikko, joka on nostettu Maslowin rinnalle suuren klassikon asemaan. Frederick Herzbergin (1966; 1968) kontribuutiona oli täydentää Maslowin mallia kahdella tavalla. *Yhtäältä* Herzbergin panoksena oli problematisoida Maslowin lineaarinen motivaatiokäsitys. Herzberg tuli tutkimustensa perusteella siihen johtopäätökseen, että ihmisellä on kaksi toisistaan riippumatonta tarpeiden ryhmää, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen eri tavoin. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytymättömyys aiheutuu pääsääntöisesti työympäristöön liittyvistä hygieniatekijöistä, kun taas työtyytyväisyyttä tuottavat lähinnä työhön itseensä liittyvät motivaatiotekijät. Työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys eivät siis ole toistensa jatkeita tai vastakohtia, sillä kyse *ei ole* yksiulotteisesta ilmiöstä.

Hygieniatekijöihin eli yrityksen yleiseen hallintoon ja toimintatapaan, työnjohtoon, työolosuhteisiin, työturvallisuuteen tai palkkaukseen liittyvät parannukset eivät motivoi yksilöä parempiin suorituksiin, vaikka ainakin lyhytaikaisesti vähentävät työtyytymättömyyttä. Sekä laadullisesti että määrällisesti paremmat suoritukset liittyvät Herzbergin teorian mukaan aina motivaatiotekijöihin, joita ovat aikaansaamisen tunne, tunnustuksen saaminen, haasteellisuuden ja vastuullisuuden lisääntyminen sekä ammatillisen kehittymisen ja yksilöllisen kasvun mahdollisuudet – sen sijaan tiskaaminen on aina tiskaamista, vaikka sitten tiskattaisiinkin hopealusikoita.

Toisaalta Herzberg täydensikin Maslowin mallia, sillä Herzbergin teorian tarkoittamassa mielessä *todella* motivoivat tekijät liittyvät Maslowin hierarkian ylimpiin tasoihin eli arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Koska näiden ”korkeampien tarpeiden” tyydyttyminen taas kytkeytyy aina työhön itseensä, on motivaation ongelman ratkaisemisen kannalta avainasemassa työn rikastuttaminen: todellisen vastuun, vapauden ja haasteellisuuden lisääminen (Hersey – Blanchard, 1990). Herzbergin (1968) klassikkoartikkeli ”*One more time: How do you motivate employees*” ansaitsee tulla pitkään lainatuksi jo yksistään sitaattidensa valtaisan määrän takia:

“The findings of these studies, along with corroboration from many other investigations using different procedures, suggest that the factors involved in producing job satisfaction (and motivation) are separate and distinct from the factors that lead to job dissatisfaction. Since separate factors need to be considered, depending on whether job satisfaction or job dissatisfaction is being examined, it follows that these two feelings are not opposites of each other. The opposite of job satisfaction is not job dissatisfaction but, rather, *no* job satisfaction; and, similarly, the opposite of job dissatisfaction is not job satisfaction, but *no* job dissatisfaction ... Job enrichment provides the opportunity for the employee’s psychological growth, while job enlargement merely makes a job structurally bigger. Since scientific job enrichment is very new, this article only suggests the principles and practical steps that have recently emerged from several successful experiments in industry ... In attempting to enrich an employee’s job, management often succeeds in reducing the man’s personal contribution, rather than giving him an opportunity for growth in his accustomed job. Such an endeavor, which I shall call horizontal job loading (as opposed to vertical loading, or providing motivator factors), has been the problem of earlier job enlargement programs ... Job enrichment will not be a one-time proposition, but a continuous management function ... Not all jobs can be enriched, nor do all jobs need to be

enriched. If only a small percentage of the time and money that is now devoted to hygiene, however, were given to job enrichment efforts, the return in human satisfaction and economic gain would be one of the largest dividends that industry and society have ever reaped through their efforts at better personnel management” (Herzberg, 1968, 56, 59, 62).

Kuten edellä on käynyt ilmi, ihmissuhteiden koulukunnan ja erityisesti myöhemmän henkilöstökeskeisen ajattelun syntyyn vaikuttivat useat osin toisistaan irralliset teoreettiset näkemykset ja tutkimukset, joissa lähestyttiin samassa hengessä samaa ilmiökenttää. Esimerkiksi Likert (1961; 1967) teki myöhemmin tunnetuksi tulleen teoreettisen yleistyksen, jonka mukaan johtamisjärjestelmiä voidaan kuvata jatkumolla, joka ulottuu järjestelmästä 1 järjestelmään 4. Järjestelmässä 1 esimiehet eivät luota alaisiinsa, koska nämä osallistuvat harvoin mihinkään päätöksentekoprosessin vaiheeseen. Päätöksenteko ja tavoitteiden asettelu tapahtuu ylhäällä organisaation huipulla ja välitetään alaspäin käskyketjuna. Sen sijaan järjestelmässä 4 esimiehet luottavat täysin alaisiin. Päätöksenteko on hajautettu laajasti läpi organisaation, mutta silti hyvin integroitu. Kommunikatio virtaa niin ylös, alas kuin sivullekin. Työntekijöitä motivoidaan osallistumaan tavoitteiden asetteluun ja menetelmien kehittämiseen. Esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus on avointa, monipuolista ja luottamuksellista. Virallinen ja epävirallinen organisaatio ovat hyvin yhteneväiset, koska valvonta perustuu paljolti työntekijöiden itsearviointiin. Kaiken kaikkiaan järjestelmä 1 edustaa hyvin tuotantosuuntautunutta ja autoritaarista johtamistyyliä, kun taas järjestelmä 4 on luonteeltaan demokraattinen ja ihmisiin suuntautunut. Järjestelmät 2 ja 3 taas ovat välimuotoja McGregorin teorioita X ja Y muistuttavien ääripäiden välillä (Hersey – Blanchard, 1990).

Ajattelutapa oli siis selkeästi vielä yksiulotteinen. Vähitellen kuva kuitenkin täydentyi ja monipuolistui. Esimerkiksi Ohion osavaltion yliopistossa pantiin alulle tutkimuksia, joiden tarkoituksena oli identifioida johtamiskäyttäytymisen eri ulottuvuudet. Tutkijat päätyivät tehtyjen faktorianalyysojen jälkeen kuvaamaan johtamiskäyttäytymistä kahdella perusulottuvuudella: huomio tehtävään ja huomio ihmisiin. Ohion tutkimukset tulivat kuitenkin tunnetuiksi vasta Blaken ja Moutonin (1964) ansiosta. He päätyivät pitämään autoritaarista ja demokraattista johtamistyyliä toisistaan riippumattomina tyyleinä; toisin sanoen johtaja ei ole joko autoritaarinen tai demokraattinen, vaan jokaisen johtajan tyyliässä on tietty määrä kumpaakin tyyliä eli kyseessä on aina eri tyyliä yhdistävien sekoitus. Tämän havainnon pohjalta Blake ja Mouton kehittivät myöhemmin hyvin tunnetuksi tulleen *Managerial Gridin* eli johtamisruudukon, joka oli ensimmäinen eksplisiittisesti kaksiulotteinen johtamisjärjestelmä. Johtamisruudukon kantavana ideana oli se, että johtajan tulisi pyrkiä 9/9-johtajaksi eli sellaiseen johtamistyyliin, jossa korkea tehtäväkeskeisyys yhdistyy korkeaan ihmiskeskeisyyteen (Stodgill, 1974).

Blake ja Mouton kuten myös McGregor, Argyris ja Likert antavat enemmän tai vähemmän ymmärtää, että on olemassa yksi oikea johtamistyyli. Tyyliä lähestymistapaa alettiin vähitellen kritisoida erityisesti tilanteesta riippuvien muuttujien sivuuttamisesta. 1960-luvun lopulla hallitsevaan asemaan johtamistutkimuksessa nousikin ns. tilannelä-

hestymistapa tai tilannesovitteisuusnäkemys (contingency approach), jonka edustajat lähtivät siitä, ettei ole olemassa yleispätevää johtamistyyliä, joka soveltuisi kaikkiin tilanteisiin (Bryman, 1992, 11; Luthans, 1976).⁵⁶

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei *human relations* -koulukunnan markkinoima "ihmiskeskeisyys" välttämättä aina ole "oikea" tai ainakaan tuloksellisin johtamistyyli. Esimerkiksi Fiedlerin (1967) tunnetun kontingenssimallin mukaan on olemassa kolme keskeistä tilannemuuttujaa, jotka määrittävät sen, onko tilanne esimiehelle "suotuisa". Nämä tilannemuuttujat ovat: 1) esimiehen henkilökohtaiset suhteet ryhmän jäseniin (esimies-jäsen -suhteet), 2) ryhmän suoritettavaksi annetun tehtävän selvyysaste (tehtävän selvyys) ja 3) esimiehen asemaan liittyvä valta ja auktoriteetti (asemavalta). On helposti nähtävissä, että näistä tilannetekijä 1 liittyy enemmän "ihmiskeskeisyyteen", kun taas tilannetekijät 2 ja 3 "tehtäväkeskeisyyteen".

Fiedler (1967) määrittelee "tilanteen suotuisuuden" asteeksi, jolla esimies voi vaikuttaa ryhmäänsä. Kolmen eri tilannetekijän perusteella voidaan kombinoida kahdeksan "suotuisuudeltaan" erilaista tilannetta; johtamistilanteen vaihdellessa näiden muuttujien suhteen suotuisasta epäsuotuisaan, tilanne sijoituu aina yhteen kahdeksasta kombinaatiosta. Esimerkiksi suotuisimmassa johtamistilanteessa ryhmä pitää esimiehestään eli esimies-jäsen -suhteet ovat hyvät, esimiehellä on korkea asemavalta ja hän johtaa selkeästi määriteltyä tehtävää. Tällöin esimiehen mahdollisuudet vaikuttaa ryhmäänsä ja sen yksittäisten jäsenten käyttäytymiseen ovat suuret. Epäsuotuisin mahdollinen johtamistilanne rakentuu luonnollisesti edellä mainittujen tilannetekijävaihtoehtojen negaatioille muiden peruskombinaatioiden sijoituessa näiden välille.

Aikaisemmin tehtyjä johtajuustutkimuksia toisintamalla ja uusia tutkimustuloksia analysoimalla Fiedler (1967) päätyi seuraaviin johtopäätöksiin: 1) Tehtäväsuuntautuneet esimiehet selviytyivät tehtävästään yleensä hyvin sellaisissa tilanteissa, jotka olivat esimiehelle joko hyvin suotuisia tai epäsuotuisia. 2) Ihmissuhdesuuntautuneet esimiehet taas selviytyivät tehtävistään parhaiten sellaisissa tilanteissa, jotka olivat suotuisuudeltaan keskitasoa. Fiedlerin mallia pidetään yleisesti hyödyllisenä, valaisevana ja arvostettuna. Sen ongelmana on kuitenkin pidetty "palaamista" yksiulotteiseen johtamiskäyttämisympäristöön: myöhempi evidenssi tukee paremmin johtamiskäyttämisen jakamista kahdelle eri akselille kuin sen sijoittamista yhdelle jatkumolle. Esimerkiksi Reddinin (1970) kehittämässä kolmiulotteisessa johtamisjärjestelmässä kolmanneksi ulottuvuudeksi Blaken ja Moutonin esitykseen lisättiin toiminnan tehokkuus tai tuloksellisuus.

⁵⁶ Vaikka tilanneteoreettinen näkemys välillä saavutti lähes hegemonisen aseman liiketaloustieteellisessä diskurssissa, sekään ei kuitenkaan säästynyt kritiikiltä. Erityisenä ongelmana on pidetty tilanneteoreetikkojen kyvyttömyyttä presisoida "tilannetta" tai "tilanteita" ja taipumusta ikään kuin paeta "tilanteen" taakse eräänlaisena yleisselityksenä. Tilanneteoriat johtavatkin helposti umpikujan, sillä on vaikea rakentaa minkäänlaista *teoriaa* sen väittämän varaan, ettei ole mitään yli tilanteiden pätevää organisointi- tai johtamistapaa. Esimerkiksi McGill-yliopistossa tehtiin aikoinaan työtä tämän umpikujan avaamiseksi kehittämällä suoraan erilaisille johtamistilanteille rakentuvia organisaatiotyyppologioita (Nurmi, 1985, 19; vrt. Mintzberg, 1979; Miller – Friesen, 1984).

Lähtökohtana pidettiin tarvetta sopeuttaa johtamiskäyttäytymistä kulloinkin vaihtelevien tilanteiden vaatimusten mukaisesti. Reddinin mukaan esitetyistä perustyyleistä mikä tahansa voi olla tehokas tai tehoton riippuen siitä, soveltuuko se kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen.

Kuten edellä käydystä keskustelusta on nähtävissä, "ihmissuhteiden koulukunnan" ja sen seuraajien lähestymistapa ei ole mitenkään epäproblemaattinen positio, ja missään tapauksessa "ihmiskeskeisyys" ei ole niin yksinkertainen asia kuin esimerkiksi Mayo aikoinaan antoi ymmärtää. Onkin selvää, että ihmissuhteiden koulukunnan klassikoiden teesit olivat nykytietämyksen valossa paikoin selvästi yksinkertaistettuja, epäselviä tai liian optimistisia. Lisäksi ihmissuhteiden koulukunnan klassisten tutkimusten metodologiseen validiteettiin tai ylipäätään tieteelliseen statukseen on kohdistettu myöhemmin vakavia kriittisiä huomautuksia (Blumberg, 1968; vrt. Guest, 1990), ja radikaaleimmat ovat jopa käyttäneet vertausta Lysenko-skandaaliin (ks. Carey, 1967; 1977). Tässä katsannossa on ymmärrettävää, että jo 1960-luvulla tehdyt jatkotutkimukset osoittivat ihmissuhteiden koulukunnan käsitysten olevan liian yksiviivaisia: pelkkä human relations -henki ei näyttänyt riittävän kompensoimaan työn ja työelämän muihin ulottuvuuksiin liittyviä puutteita (Gardell – Dahlström, 1966; Kornhauser, 1965). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisoidulle ihmisten yhteistoiminnalle *täytyy* aina pitkällä aikajänteellä olla *myös* rationaalinen motivaationsa, kuten jo Barnard oli väittänyt:

"For the continued existence of an organization either *effectiveness* or *efficiency* is necessary; and the longer the life, the more necessary both are. The vitality of organizations lies in the willingness of individuals to contribute forces to the cooperative system. This willingness requires the belief that the purpose can be carried out, a faith that diminishes to the vanishing point as it appears that it is not in fact in process of being attained. Hence, when effectiveness ceases, willingness to contribute disappears" (Barnard, 1968, 82; 1938).

Myöhemmin motivaation ja tyytyväisyyden sekä tehokkuuden ja tuottavuuden välinen yhteys onkin osoittautunut hyvin monimutkaiseksi asiaksi, johon vaikuttavat sosiaalisten suhteiden ohella muun muassa työn sisältö, yrityksen hallinnollinen rakenne, työntekijöiden koulutustaso ja palkkaustapa, aikaviivetekijät sekä kunkin aikakauden odotushorisontti. Myös epävirallisen organisaation luonne ja rooli voi olla moniselitteisempi kuin Mayo ja hänen seuraajansa aluksi ajattelivat: se *voi* olla myös virallista organisaatiota tukeva tai täysin neutraali suhteessa siihen. Kaikesta huolimatta ihmissuhteiden koulukunnan klassikot ja neoklassikot ovat säilyttäneet keskeisen merkityksen humanistisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin sisällä eräänlaisina oppihistoriallisina kiinnepisteinä, joihin kiteytetyistä perusajatuksista ei ole katsottu tarpeelliseksi luopua, vaikka ne mitä ilmeisimmin edellyttävät tarkentamista (Julkunen, 1987a, 51-53; Rubenowitz, 1989, 45).

2.2.3. Työelämän laatu ja radikalismin kausi

Ihmissuhteiden koulukunnan teoreetikot alleviivasivat sitä, että työllä on *ihmisen elämän* kannalta paljon suurempi merkitys kuin yhteiskuntapolitiikan ja liikkeenjohdon retoriikassa on usein haluttu tunnustaa (ks. Wilenius, 1981; Salaman, 1986). Tässä mielessä ei ole aivan liioiteltua väittää, että työ on ollut koko modernin ihmisen *sosiaalisen identiteetin* keskipiste: ”*Ammatti on yksilön sosiaalisen identiteetin keskipiste. Elämä rakentuu keskeisesti ammattityön varaan. ‘Kuka minä olen’ kiertyy aina loppujen lopuksi siihen, mitä ihminen tekee työkseen*” (Dahrendorf, 1980, 451; siteerattu teoksessa Kasvio, 1986, 259). Kärjekkäimmin *modernin* aikakauden idean työn keskeisestä merkityksestä ihmiselle lienee tiivistänyt kirjailija Albert Camus, toteamukseensa ”ilman työtä elämä on pilalla” (teoksessa Vartiovaara, 1996, 208).⁵⁷

Kuitenkin työn julkilausutun merkityksen ja työn haluttavuuden välillä on lähes säännönmukaisesti ollut ilmiselvä ristiriita: työstä ja sen kurjuudesta vapautumisen tematiikka on perinteisesti ollut hyvin hallitsevassa asemassa utopistisessa yhteiskunta- ja organisaatioajattelussa. Marxilainen käsitys tämän ilmiön syystä on selvä. Marxin tunnetun teesin mukaan työn tekeminen on ihmisen ”lajiolemus” ja se, että ihminen haluaa kiistää lajiolemuksensa johtuu kapitalistisen tuotantotavan aiheuttamasta vieraantumisesta. Tämän kapitalistisen tuotantotavan vuoksi modernia länsimaista tuotantoelämää on historiallisesti leimannut syvä kahtiajako suorittavaa työtä tekeviin ”raatajiin” ja toisaalta helpommalla pääseviin, mikä taas on kääntäen johtanut *työn* hyljeksintään (Zuboff, 1990; Airaksinen, 1994; Moss Kanter, 1972).⁵⁸

Tavallaan ihmissuhteiden koulukunnan esiin nostamat ajatukset edustavatkin orastavia pyrkimyksiä ottaa vakavasti tämä ”marxilainen” väite työelämän kehittämissä – joskaan ne *eivät* edusta marxilaista pyrkimystä kapitalistisen toimintalogiikan premissien kyseenalaistamiseen (vrt. Aktouf, 1992). Siinä määrin Marxin ja ihmissuhteiden koulukunnan ajatukset ovat aina leikkaavat toisiaan, että ne saattoivat eksplisiittisesti kohdata toisensa poliittisesti kiihkeällä 1970-luvulla (vrt. Julkunen, 1987a).

⁵⁷ Esimerkiksi usein siteeratussa teoksessa *Work in America* (1973, 4) esitetään, että ”työn taloudelliset tarkoitukset ovat ilmeisiä ... Työ on keino, jolla hankimme tavaroita ja palveluja itsellemme ja yhteiskunnalle” mutta, että tämän lisäksi ”työpaikka on aina ollut paikka toisten ihmisten tapaamiseen, keskusteluun ja ystävyysuhteiden muodostamiseen” ja edelleen että ”suoritetun työn tyyppi on aina välittänyt määrätyn sosiaalisen aseman työn tekijälle ja hänen perheelleen ... työ esittää ratkaisevaa, ehkä korvaamattoman tärkeää osaa itsekunnioituksen, identiteetin ja järjestyksen tajun muodostumisen kannalta.”

⁵⁸ Kuten Arendt (1956) on osoittanut, tämän kahtiajaon kulttuurihistorialliset juuret ovat tosiasiallisesti paljon syvemmällä kuin kapitalististen käytäntöjen kritiikkiin keskittynyt poliittinen marxismi, erotukseksi marxilaisesta filosofiasta, haluaa myöntää. Antiikin perinteeseen pohjautuen Arendt on erottanut toisistaan kaksi eri työn käsitettä: yhtäältä käsityöläisen suorittaman ’valmistamisena’ (*facere*, *fabricari*) ja toisaalta orjien ja kotieläinten suorittaman ruumiillisen työn, ”puhtaan raatamisen” (*laborare*). Arendtin mukaan tämä erottelu on säilynyt useimmissa eurooppalaisissa kielissä myös uudella ajalla. Hänen mukaansa paradoksaalista on se, että samalla kun uuden ajan ajattelu teki kaikkensa pelastaakseen työn siihen antiikin ja keskiajan yhteiskunnissa kohdistuneelta halveksunnalta, se samalla kohotti korkeimmalle jalustalle työn puhtaan suorittamisena, raatamisena (*laborare*).

Ihmissuhteiden koulukunnan esiin nostamat teoreettiset ajatukset saivatkin 1970-luvun alkupuolella runsaasti lisää *julkisuutta* erityisen työelämän humanisointidebatin tai työelämän laatuliikkeen muodossa.⁵⁹ Vaikka työelämän laatuliike koostui monipuolisesti yhteiskuntapoliittisista ohjelmista, lainsäädännöllisistä muutoksista, julkisesta keskustelusta ja käytännöllisistä kokeiluprojekteista, niin sosiaalitieteellistä pohjaa muutoksille ja muutosvaatimuksille etsittiin aluksi erityisesti ihmissuhteiden koulukunnan ajatuksista sekä myöhemmin Tavistock-instituutissa tehtyjen tutkimusten (Emery – Trist, 1960; Thorsud – Emery, 1971; Emery, 1980) ympärille rakentuneen sosioteknisen koulukunnan ajatuksista (ks. Burrell – Morgan, 1979). Työelämän laatua ja siihen liittyen työn uusia organisaatiomuotoja koskevan keskustelun yhteydessä onkin usein viitattu ja vedottu teoreetikoihin, joita yhdessä voidaan kutsua esimerkiksi "uusihmissuhdekoulukunnaksi" tai "humanistisen organisaatioteorian" edustajiksi (vrt. Julkunen, 1987a, 47-53; Alvesson, 1982; Silverman, 1970).

Työelämän laadun käsite otettiin alun perin käyttöön Yhdysvalloissa 1960-luvun lopulla, minkä jälkeen työelämän laadun kehittämisen keskeiset ideat levisivät laajasti ympäri läntisiä teollisuusmaita. Aluksi työelämän laadulla tarkoitettiin ihmisten suhtautumista työhön, työstä saatavaa tyydytystä sekä työn vaikutusta henkiseen terveyteen. Painopiste oli työkokemusten persoonallisten vaikutusten selvittämisessä sekä työn kehittämässä työntekijöiden tarpeita paremmin vastaavaksi. Toinen puoli työelämän laatuliikettä oli erityisten menetelmien ja lähestymistapojen kehittämiseksi tehty tutkimustoiminta. Uusia menetelmiä syntyikin erilaisten kokeiluprojektien yhteydessä kirjava joukko, jotka vaihtelivat niin laajuudeltaan kuin vaikutusasteeltaankin.

Tärkeimpinä menettelytapoina on usein mainittu seuraavat: 1) Työn kierto (job rotation) eli yksinkertaista toistotyötä tekevien työntekijöiden vaihtelu tehtävästä toiseen sekä psyykkisen tylsistymisen että liian yksipuolisista työasunnoista aiheutuvien haittojen välttämiseksi. 2) Työn laajentaminen (job enlargement) eli kapea-alaisten osatehtävien yhdistäminen laajemmiksi kokonaisuuksiksi siten, että esimerkiksi vaiheompelija saa tehtäväkseen yhden sauman sijasta koko vaatekappaleen ompelamisen. 3) Työn rikastaminen (job enrichment) eli erilaisten suunnittelevien elementtien sisällyttäminen suoritustason työtehtäviin siten. 4) Itseohjautuvat työryhmät (autonomous working groups) eli tuotantoryhmien tai tuotantosolujen muodostaminen siten, että ryhmälle annetaan määrätty työkokonaisuus, jonka suoritustavasta ryhmä voi itse päättää. Usein näihin organisatorisiin uudistuksiin sisällytettiin lisäksi palkkausjärjestelmien muutoksia (Kasvio, 1986, 150). Pohjimmiltaan työelämän laatuliikkeessä ei kuitenkaan ollut kyse niinkään spesifien menetelmien joukosta, vaan kaikkien työelämässä toimivi-

⁵⁹ Työelämän laadun ja työn humanisoinnin käsitteet ovat jokseenkin samaa merkitseviä; edellinen on vakiintunut amerikkalaiseen ja jälkimmäinen saksalaiseen keskusteluun. Työelämän laadusta juuri kyseisen termin alla lienee keskusteltu enemmän esimerkiksi sosiologian piirissä kuin liiketaloustieteissä. Erot ja rajat tässä suhteessa eivät kuitenkaan ole kovin selvät ja osin kyse lienee aikoinaan ollut myös terminologisista eroista sekä akateemisesta reviiriajattelusta (vrt. Julkunen, 1987a, 47).

en ihmisten työn sisällön ja ihmisten välisten suhteiden kehittymiseen myönteisesti vaikuttavien periaatteiden koosteesta (Halal, 1986, 180-190).

"QWL has become a label to describe systemwide change programs that improve the work environment and satisfy the needs of individual employees. Job design changes that humanize the workplace and respond to employees' personal needs are central elements in most QWL programs (Robbins, 1994, 61).

Työelämän laatuliikkeen aikoihin teollistuneissa länsimaissa käytiin vilkasta keskustelua työhön kohdistuvien odotusten muuttumisesta ja vaatimusten kasvamisesta, työelämän epäinhimillisiksi väitetyistä piirteistä sekä mahdollisuuksista inhimillistää varsinkin teollisuustyötä, jonka suurimmiksi puutteiksi nähtiin työn liiallinen pakkotahtisuus, toistoluonteisuus ja yksitoikkoisuus, kykyjen ja taitojen vajaakäyttö sekä vuorovaikutuksen, itsemääräämisen ja vastuullisuuden puute (Blauner, 1964; Israel, 1971; Work in America, 1973; Cox, 1980). Työelämän laatuliikkeen aikana käsiteltyjen aiheiden kirjo olikin laaja sisältäen muun muassa työoloihin ja työympäristöön kohdistuvat muutokset, työn sisällön uudistamisen ja rikastamisen, työn uusien organisaatiomuotojen käyttöönoton, työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien lisäämisen, koko kapitalistiseen tuotantjärjestelmään liittyvän työn vierasmääräytyneen tavaraluonteen syrjäyttämisen sekä kaikesta alistamisesta ja herruudesta vapaan työyhteiskunnan utopian (Julkunen, 1987a, 47).

Ehkä tärkein yhteinen nimittäjä työn humanisointiliikkeen eri edustajille on kuitenkin ollut uudistuksia toteutettaessa omaksuttu lähestymistapa, jolle ovat olleet tunnusomaisia 1) humanistisesti sävyttynyt ihmiskuva ja vahva usko ihmisen perustavaan tarpeeseen saavuttaa sisäistä tyydytystä tekemästään työstä; 2) pyrkimys lähestyä työelämän ilmiötä ja muutoksia hyvin konkreettisesti ja käytännöllisesti työntekijöiden välittömään työtilanteeseen puretuen; 3) kriittinen asennoituminen kaikkeen sellaiseen taloudelliseen ja tekniseen determinismiin, jossa katsotaan työntekijöiden työtilanteiden määrääntyvän pikemminkin ulkoisista rakennetekijöistä kuin organisaation sisäisistä ratkaisuksista käsin; 4) voimakkaan toiminnallinen orientaatio eli pyrkimys muutoksiin tässä ja nyt työelämän muutostendenssien kuvaamisen ja selittämisen sijasta; 5) pyrkimys yhteistyöhön sekä työntekijöiden että työnantajien kanssa, jolloin tunnustetaan sekä työntekijöiden tarve "inhimillisempään" työhön mutta toisaalta myös tuotannon legitimit tehokkuusvaatimukset (Kasvion, 1986, 149-150; vrt. Lawler, et al, 1985).

Työelämän laatuliike tai humanisointiaalto oli siis hyvin monimuotoinen sisältäen eriäviäkin käsityksiä työn inhimillistämisen tasoista, välineistä ja mahdollisuuksista. Eri käsitteistä, koulukunnista ja vaatimustasoista huolimatta keskustelussa oli kuitenkin tietty yhteinen ydin, joka liittyi "uusiin tarpeisiin", nousseisiin odotuksiin ja pyrkimyksiin vastata näihin suunnittelemalla uudenlaisia työn organisaatiomuotoja. Kiinnostuksen polttopisteessä eivät toisin sanoen olleet palkat tai fyysiset työolot vaan *työ itse*, sen sisältö ja haasteellisuus – tai pikemminkin näiden puute. Erityistä toiveikkautta herättivät ns. työn uudet organisaatiomuodot, joiden avulla pyrittiin vaikuttamaan ongelmaksi

nositettuun työhön itseensä, sen sisältöön ja mielekkyyteen (Julkunen, 1987a, 11-12; vrt. Kelly, 1982, 45-48; 1985; Cox, 1980, 20-26).

Työn uusiin organisaatiomuotoihin liittyneen keskustelun kuningasajatuksena oli se, että työn sisältöön voidaan vaikuttaa positiivisesti organisoimalla työ uudestaan. Uudelleenorganisointivaatimusten kulmakiveksi nousi taylorismin ylittäminen ja syrjäyttäminen, koska juuri sen katsottiin johtaneen työtehtävien osittamiseen, yksinkertaistamiseen ja valvontaan tavalla, jonka nähtiin olevan ratkaisevasti ristiriidassa työvoiman uuden koostumuksen, kohonneen koulutuksen ja muuttuneiden tarpeiden kanssa. Työn humanisointikeskusteluun osallistuneita yhdistävänä lähtökohtana oli yksilöiden persoonallisen kasvun ja itsetoteutuksen korostus maslowilaisessa mielessä; työtehtävien, organisaatioilmaston ja ennen muuta organisaatorakenteen tulisi mahdollistaa korkeampien psykologisten tarpeiden tyydyttyminen työssä, jotta ne voisivat muodostua työmotivaation lähteiksi. Korkeampien psykologisten tarpeiden tyydyttämisen ja yksilöllisen kasvun välineiksi taas esitettiin Herzbergin (1966) hengessä työn laajentamista ja rikastamista, työkiertoa, työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien lisäämistä sekä itseohjautuvia työryhmiä. Tiivistäen kyse oli "kapinasta liukuhihnoja vastaan"; kyse oli kapinasta taylorismia ja fordismia vastaan (Walton, 1974, 146-147; 177; *Work in America*, 1973, 10-20; Silverman, 1970, 70-75; Alvesson, 1982; Robbins, 1994).

Nopeasti kävi kuitenkin ilmi, että varsinkin radikaaleimmilla tutkijoilla sekä julkiseen keskusteluun osallistuneilla asiantuntijoilla oli taipumus ylikorostaa motivaatioon, vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin suhteisiin liittyviä kysymyksiä tavalla, joka ei ollut omiaan herättämään vastakaikua senaikaisessa liike-elämässä – etenkin kun uusien organisaatiomuotojen ja muiden kokeilujen yritystaloudellisen relevanssin perustelemisen eli kustannusten ja hyötyjen laskeminen osoittautui yllättävän vaikeaksi. Vähitellen monet tutkijat siirtyivät alkuperäiseltä ihmissuhdelinjalta ja radikaalien vaatimusten tieltä tarkastelemaan tuotantolaitosta maltillisemmin sosioteknisenä järjestelmänä, jossa sosiaalinen ja teknis-taloudellinen järjestelmä kietoutuvat toisiinsa ja edellyttävät yhteisoptimointia (Rose, 1975, 212-226; Kelly, 1982, 43-52; Burrell – Morgan, 1979).

Työn uusien organisaatiomuotojen tarpeen ideasta ei kuitenkaan luovuttu, sillä sosioteknisen opin ytimessä oli osittain itseohjautuvan työryhmän käsite (Thorsrud – Emery, 1971). Tällä tarkoitettiin tuotannossa toimivaa pysyvää työryhmää, joka voi olla kokonaan tai osin päättämässä tuotantotavoitteista, työmenetelmistä, ryhmän ulkoisesta ja sisäisestä johtajuudesta, työn ajoituksesta ja työnjaosta sekä uusista ryhmän jäsenistä. Tällaiseen ryhmään kuuluvat työntekijät on mahdollisuuksien mukaan valittava ja koulutettava niin, että he saavat pätevyyden periaatteessa kaikkien ryhmässä esiintyvien tehtävien hoitamiseen. Tyypillisimmin itseohjautuvan työryhmän työnjakoperiaatteeksi on esitetty sitä, että jokainen työntekijä pystyy pätevyytensä puolesta tekemään mitä tahansa ryhmässä esiintyviä tehtäviä. Ilmeisenä rajoituksena tällöin on tehtäväalueen ja ryhmän koko: identtisesti yhteinen ammattitaito ei voi olla kovin laaja. Vaihtoehtoiseksi

malliksi onkin tarjottu sitä, että jokaisella työntekijällä on oma ammattitaitoalueensa, joka on osittain päällekkäinen ja osittain erillinen ryhmän muiden jäsenten ammattitaitoalueiden kanssa, mikä mahdollistaa ryhmän ja organisaation joustavamman laajentamisen ja kehittämisen, mutta vaatii myös laajempaa resurssipohjaa (ks. Herbst, 1976).

Kummassakin tapauksessa ryhmän tehokkaan toiminnan kannalta tärkeä yhtenäisyys ja kiinteys perustuu paljolti kaikille ryhmän jäsenille yhteiseen suoritustavoitteeseen, jonka saavuttamiseksi ryhmä voi sovitussa rajoissa itsenäisesti valita työmenetelmiään sekä säädellä työtahtiaan. Lisäksi luontaisen ja spontaanin yhteishengen kehittymisen on yleensä katsottu edellyttävän työskentelemistä selvästi rajatuissa tiloissa, ryhmän jäsenten valintaa yhteisten arvojen, asenteiden ja kiinnostuksen kohteiden perusteella, ryhmän koordinaattorin roolin kierrättämistä sekä muihin kuin kiistattomaan erityispätevyyteen perustuvien palkkaerojen minimointia (ks. Rubenowitz, 1989, 82-85). Maksimissaan itseohjautuvien työryhmien uskottiin merkitsevän radikaalia työn uudelleensuunnittelua, koska ne lieventäisivät eriytymistä ja työnjakoa sekä lisääisivät osallistumista ja vuorovaikutusta vapauttaessaan työntekijät sellaisesta välittömästä työnjohdollisesta valvonnasta, jonka he kokevat tarpeettomana ja epämiellyttävänä: vaikka työntekijät säilyisivät monien hallinnollisten ja teknisten rajoitteiden alaisina, jo pelkästään detaljihjauksen väljeneminen lisäisi oleellisesti työntekijöiden harkintaa viestittäen samalla luottamusta (Thorsrud – Emery, 1971, 19-21; Herbst, 1976; Kelly, 1982, 180; Burrell – Morgan, 1979).

Liikkeenjohdollisten intressien suuntaan tekemistään suostuttelevista myönnytyksistä huolimatta sosioteknikoille työntekijöiden osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, organisatorisiin uudistusprosesseihin ja yritysten hallintoon oli arvo sinänsä eikä vain taktinen väline uudistusten toteuttamiseksi, minkä vuoksi on ymmärrettävää, että sosioteknisten ajatusten sovellusfoorumeina toimineet Kalmarin ja Topekan tehtaat sekä Norjan yritysdemokratiaprojekti saivat aikanaan runsaasti myös julkisuutta (ks. Walton, 1975; vrt. Yorks – Whittsett, 1985).⁶⁰ Toisaalta Topekan tehtaat ja muut toiveikkautta herättäneet esimerkit nostivat vaatimustasoa tavalla, joka paradoksaalisesti pohjusti kritiikkiä siinä vaiheessa, kun työelämän laadun kehittäminen osoitautui monimutkaisemmaksi ja moniulotteisemmaksi kysymykseksi kuin alkujaan ajateltiin (Alvesson, 1982; Kerr – Rosow, 1979). Esimerkiksi uusien organisaatiomuotojen havaittiin muuttavan työhön liittyvien kuormitustekijöiden luonnetta mutta ei poistavan niitä: uusien organisaatiomuotojen vaikutuksesta työn äärimmäinen pakkotahtisuus ja

⁶⁰ Myös Suomessa käytiin näihin aikoihin vilkasta keskustelua yritysdemokratiasta ja työntekijöiden oikeuksista osallistua yritysten päätöksentekoon (ks. Suominen, 1980). Kuitenkin työn organisaation uudistamispyrkimysten ja toisaalta puhtaasti poliittisten tavoitteiden yhdistäminen oli omiaan tuottamaan keskusteluun epärealistisia ja kontrafinaalisia piirteitä: "Kuten edellä olevasta lyhyestä Suomen Ammattijärjestön tekemää esitystä koskevasta referaatista käy ilmi, olivat lähtökohdat yritysdemokratian kehittämiseksi ammattiyhdistysliikkeen piirissä mahtipontiset. Yritysdemokratian kehittämiseen kytkeytyivät työväenliikkeen vanhat ideologiset pyrkimykset tuotantovälineiden omistusoikeuden suomien valtaoikeuksien rajoittamiseen" (Juuti – Varjoranta, 1992, 28).

yksipuolisuus kieltämättä näyttivät väistyvän, mutta samalla tilalle tuli uusia stressitekijöitä kuten työn kasvanut vaatavuus, suuremmat kompetenssivaatimukset, kireämmät tuotantotavoitteet, ryhmäpaine ja laatuvastuu (Case Studies, 1981, 35-40).

Saadut tutkimustulokset osoittivat subjektiivisen kokemuksen työelämän laadun muutoksista kytkeytyvän työntekijöiden ammattitaitoisuuteen, suorituskykyisyyteen, työorientaatioon ja ryhmän sosiaalisen vuorovaikutuksen luonteeseen. Esimerkiksi uusien ryhmätyöpohjaisten organisaatiomuotojen myötä lisääntyneitä sosiaalisia kontakteja ja vuorovaikutusta yleisesti ottaen mitä ilmeisemmin arvostettiin, mutta raportoitiin myös useita tutkimustuloksia, joissa tyytymättömyyden lähteeksi mainittiin nimenomaan ryhmätyö ja siihen liittyvä ryhmäpaine: samoissakin olosuhteissa eri ryhmille on saattanut kehittyä hyvinkin erilainen työkuultuuri ja ryhmäilmapiiri riippuen esimerkiksi ryhmän koosta, kokoonpanosta, sisäisestä johtajuudesta ja henkilökemian toimivuudesta. Esimerkiksi hyvin suoritusorientoituneessa ryhmässä työnjako pyrkii usein jäykistymään, keskinäinen kommunikaatio ja avunanto vähenemään sekä heikommat työntekijät syrjäytymään ryhmästä. Perimmäinen *ryhmätyön* toimivuuden edellytys näyttäisi usein olevan ryhmän sisäinen homogeenisuus, mikä taas merkitsee erilaisten yksilöiden syrjäyttämistä ja eri subjektien autenttisten tarpeiden tyydytyksen ja mielipiteiden ilmaisun mahdollisuuksien rajoittamista – aivan kuten organisaatiossa muutoinkin. Lisäksi on huomattava, että vaikka ryhmätyöjärjestelmässä työntekijöillä on mahdollisuus paremmin säädellä esimerkiksi työtahtiaan, heihin yksilöinä kohdistuva valvonta tulee samalla yhä aukottomammaksi, sillä jokaisen yksilön työsuoritus tulee näkyväksi ja alhainen työpanos tai heikko laatu helposti paikannettavaksi – erityisesti nykyaikaisen tietokonepohjaisen ohjauksen tuottamien persoonattoman valvonnan muotojen lisävaikutuksesta (Julkunen, 1987a, 238-241).

Viime kädessä työelämän laatuliikkeeseen 1970-luvun alussa liittynyt yleinen innostuneisuus ja toiveikkuus työn uusien organisaatiomuotojen ja muiden ihmissuhteiden koulukunnan hengessä esitettyjen työelämän humanisointimahdollisuuksien suhteen sammui vasta vuosikymmenen lopun lamaan: joukkotyöttömyyden, mikroelektronikan esiin työntymisen ja palkkatyön kriisiytymisen vaikutuksesta julkisen keskustelun ja tutkimuksen kiinnostus siirtyi työelämän laadusta "työyhteiskunnan kriisiin" (Gorz, 1980; Kasvio, 1986). Samalla työn uusien organisaatiomuotojen humanisointipotentiaaliin ja liikkeenjohdon intentioihin alettiin suhtautua skeptisemmin (Kerr – Rosow, 1979; Alvesson, 1982), minkä vuoksi työn uudet organisaatiomuodot alettiin joissakin puheenvuoroissa yhä selkeämmin tulkita lähinnä entistä hienostuneemmiksi ideologisen tai normatiivisen kontrollin muodoiksi. Kaikkein kriittisimmät katsoivat humanisointiaallon olleen pohjimmiltaan vain jonkinlainen työpaikkatason pehmeä vastareaktio orastaneelle yhteiskunnalliselle radikalismille, jonka muuttunut taloudellinen ja poliittinen tilanne oli sammuttanut (Julkunen, 1987a; 1987b; Ramsay, 1983a; 1983b; 1984; 1985; Kelly, 1982; 1985).

Eräiden tutkijoiden perin pohjainen tyytymättömyys sosioteknisten työelämän uudistamiskokeilujen rajoittuneisiin ja vesittyneisiin tuloksiin laukesi 1970-luvun lopulla johtamis- ja organisaatiodiskurssissa erityisen "radikaalin humanismin" paradigman syntymisen muodossa (Silverman, 1970; Burrell – Morgan, 1979). Nimensä mukaisesti radikaali humanismi piti itsepintaisesti kiinni alkuperäisistä mayolaisista tavoitteista, ja osin jopa vei ne pidemmälle. Vähitellen kehittyneessä radikaalin humanismin perinteessä subjektin autonomia ja psyykinen hyvinvointi saivat itseisarvoisen aseman: taloudellinen menestys haluttiin alistaa subjektin autonomialle. Radikaalin humanismin edustajien mukaan yleisesti tunnetut "humanistisemmat" johtamis- ja organisaatiotutkimuksen lähestymistavat kuten klassinen ihmissuhteiden koulukunta ja sosiotekninen koulukunta ovat edustaneet lähinnä jonkinlaista "näennäishumanismia" tai "puolihumanismia", koska niissä henkilöstö on viime kädessä nähty vain yhtenä funktiona systeemissä. Vaikka nämä lähestymistavat eittämättä ovat korostaneet henkilöstön merkitystä suhteessa esimerkiksi taylorismiin, on sekä tutkimuksen että käytännön toiminnan lähtökohtana ollut systeemin kokonaisuus ja tehokkuus eikä ihminen sinänsä; kritikkojen mukaan työntekijästä ja hänen motivaatiostaan ollaan oltu kiinnostuneita vain siinä määrin kuin sen on katsottu parantavan organisaation kokonaistehokkuutta ja tuottavuutta – mutta itseisarvoa työntekijöiden tyytyväisyydellä tai subjektiasemalla ei ole ollut (vrt. Alvesson, 1987a, 1-2; Burrell – Morgan, 1979, 131-148, 319-325 423-425; Aktouf, 1992, 407-412).

Valtavirtatutkimuksen edustajat ovat kritikkojen mukaan kieltämättä aina vouhottaneet "uuden ajan imperatiiveista": tarvitaan työntekijöitä, jotka ovat suhteellisesti ottaen autonomisempia, vähemmän johdettuja ja luovempia; työntekijät pitäisi ottaa todella mukaan yrityksen kehittämiseen ja motivoida osallistumaan ja ponnistelemaan itsenäisesti. Radikaalien humanistien mukaan on selvää, ettei vieraantunut ihminen voi olla erityisen tuottava. Vieraantumisen voittaminen edellyttää kuitenkin kysymyksen kohtaamista aivan uudella tavalla ja tasolla. Radikaalin humanismin näkökulmasta oleellisin kysymys ei ole "miten motivoida työntekijöitä" vaan "miksi työntekijät eivät motivoidu" (Aktouf, 1992). Motivaation ongelma on perinteisesti nähty liittyväksi työn liialliseen osittumiseen, työn pirstoutumiseen inhimilliseen potentiaaliin nähden liian pieniin osiin. Johtamis- ja organisaatiodiskurssissa lääkkeiksi demotivaation ongelmaan on perinteisesti hahmotettu työn laajentaminen, rikastaminen, kierrättäminen sekä itseohjautuvat työryhmät ja muut työelämän laatuliikkeen ohjelmajulistuksista tutut temput. Radikaalin humanismin mukaan motivaation ongelma ei kuitenkaan liity vain työn osittamiseen tai työn organisaation rakenteeseen. Kyse on laajemmasta sosiaalisesta ongelmasta; kyse on siitä, että yhä useampien ihmisten on yhä vaikeampi löytää mitään mieltä tai merkitystä työstään tai elämästään ylipäätään (Sievers, 1986; 1994, 12-26).

"After what has been said so far about the fragmentation and splitting in our work enterprises and in society at large, it has become clear that the meaning of work not only has to be seen in relation to the meaning of life, but that the ability to overcome and transcend

fragmentation. The meaning of work one does and the meaning of one's life cannot be regarded as being two pairs of shoes for different unrelated occasions. They are related and have to be related by the individual if he or she wants to avoid schizophrenia" (Sievers, 1994, 33).

Ilmeisen kyvyttöminä antamaan tyydyttävää vastausta perustavaan työn ja elämän merkityksen ontoksi kovertumisen ongelmaan nykyaikaiset motivaatioteoriat konvertoivat radikaalin humanismin näkemyksen mukaan kysymyksen siten, ettei ongelma enää olekaan ihmisten työhön ja elämään liittyvien subjektiivisten merkityksellisyiden kokemusten palauttaminen vaan se, miten ihmiset saataisiin työskentelemään tehokkaasti ja motivoituneesti sellaisissa olosuhteissa, joissa he "luonnostaan" ja "normaalisti" eivät olisi motivoituneita työskentelemään. Radikaalien humanistien mukaan motivaatioteorioiden perimmäisenä ja osin epätoivoisena tehtävänä on tarjota ihmisille edes jonkinlaisia syitä ja selityksiä sille, miksi heidän kannattaisi tehdä työtä: luoda eräänlaisten korvikemerkitysten markkinat. Tämän tehtävän epätoivoisuutta taas heijastelee erilaisten arvopohjaltaan ja ihmiskäsitykseltään kovin kapea-alaisten motivaatioteorioiden ja konkreettisten motiivintekijöiden jatkuva inflatoituminen (Sievers, 1994, 26-28; 1986).

Radikaalin humanismin perinteessä varsinkin kapitalistinen tuotanto-organisaatio on instrumentaalisen perusuolteensa vuoksi nähty jo sinänsä vieraannuttavana, koska se käsittelee ihmistä viime kädessä tuotannontekijänä eikä subjektina. Tämän vuoksi se on pakotettu – retorisisista vastaväitteistä huolimatta – kaventamaan ellei suorastaan riistämään yksilöllistä vapautta, luovuutta ja persoonallisuutta (vrt. Weaver, 1997).⁶¹ Kaikille organisaatioille mutta erityisesti markkinakilpailun lakien alaisina toimiville organisaatioille ominaiset ja välttämättömät hierarkkiset komentosuhteet, yksilölle perustelemattomina näyttäytyvät pysyvää määräämät ja johtamisarvovallan institutionaalinen luonne jo olemuksellisesti implikoivat vieraannuttavaa ja yksilöllistä vapautta rajoittavaa alistussuhdetta, minkä vuoksi niiden vaikutus olisi minimoitava, kuuluu kaikkien kriittisten humanistien perinteinen vaatimus (Abrahamsson, 1986, 26-35, 41, 109-113; Burrell – Morgan, 1979).

"I have no doubt that it is possible to build an industrial society centered on the full development of man, and not on maximal production and consumption. But this would mean a radical change in our social structure, in our overall goals, in the priorities of production and in our methods of managing" (Fromm, 1968, 96).

Yhtä kaikki, on selvää että idealististen abstraktioiden tasolla liikkuva ja avoimen aggressiivisesti valtavirtatutkimukseen suhtautuva teoreettinen diskurssi, jonka inkommunikatiivisen negativismin kyllästävä perusasenne helposti näyttäytyy ulkopuolisten sil-

⁶¹ Myös monet "konservatiiviset" teoreetikot kuten Weber (1947) tai Abrahamsson (1986) ovat ajatelleet näin (vrt. myös Miller, 1997). Ero on kuitenkin siinä, että "konservatiivit" ajattelevat, että asia on näin – ja pysyy. Radikaalit ajattelevat, että asia on näin, mutta se on muutettavissa, koska kaikki organisaatiot ja yhteiskunnalliset instituutiot ovat aina sosiaalisia konstruktioita (ks. Craib, 1984; vrt. Alvesson, 1987a). Se, että organisaatiot ja instituutiot ovat sosiaalisia konstruktioita, ei kuitenkaan tarkoita sitä, että nämä välttämättä olisivat kovin helposti muutettavissa, jos lainkaan, tuhoamatta koko organisaation tai instituution perimmäistä toimintalogiikkaa ja luonnetta (ks. Lagerspetz, 1995; Harré, 1993).

missä älyllisen ja moraalisen ylemmyyden oheisviestinä, on tuomittu marginalisoitumaan. Asema marginaalissa taas on ollut aina raskas ja turhauttava, mutta erityisen raskaaksi ja turhauttavaksi radikaalien humanistien asema on käynyt yleisen yhteiskuntakritiikin uskottavuuden inflatoitua reaaliosialismin romahduksen myötä, ja toisaalta radikaalien teesien relativoiduttua julkisen kommunikaatiosfäärin retorisoitumisen vaikutuksesta. Erityisesti sen jälkeen kun yleisen relativistisen retoriikan sateenvarjon suojissa johtamis- ja organisaatiodiskurssiin 1980-luvun puolella alkoi levitä ajatus siitä, etteivät markkinatalous ja luottamus, yksilön ja yrityksen tarpeet ole välttämättä mitenkään vastakkaisia tai toisensa poissulkevia (ks. Peters – Waterman, 1982; Marquelis – Raia, 1984; Banner, 1987; Walton, 1985a; 1985b; Juuti, 1992), ovat monet radikaalit humanistit antaneet periksi joko kääntymällä nihilistiseen postmodernismiin tai suostumalla symboliseen dialogiin emansipaatiolupauksiaan kiihdyttäneen valtavirtatutkimuksen osan kanssa (Alvesson – Willmott, 1992b; vrt. Sievers, 1994; Julkunen, 1987a, 147).

2.2.4. HRM ja SHRM

Lienee oikeutettua väittää, että 1980-luvun alkupuolelta lähtien henkilöstöön ja sen asemaan liittyvää teoreettista keskustelua on käyty toisessa hengessä ja toiseen äänensävyyn kuin aikaisempien vaiheiden eli ihmissuhteiden koulukunnan ja työelämän laatuiliikkeen aikana (Barley – Kunda, 1992; Legge, 1995). Yleisen suunnanmuutoksen ajatuksen lähtökohtana on ensinnäkin ollut näkemys siitä, että syvenevän kansainvälisen työnjaon oloissa länsimaisten yritysten on yhä vaikeampi rakentaa strategioitaan massatuotannon ja kustannusjohtajuuden varaan (Alasoini, 1993a, 87-88, 93; 1993b, 383-393; Piore – Sabel, 1984, 250-252; Kenney – Florida, 1988; Ollus et al, 1990; Womack – Jones – Roos, 1990). Tältä pohjalta taas on varsin yleisesti alettu uskoa tulevaisuuden menestyksellisten organisaatioiden olevan markkinamuutoksiin nopeasti reagoivia, rakenteeltaan joustavia ja kevyitä, tietotekniikkaa tehokkaasti hyödyntäviä sekä osana innovatiivisia yritysverkostoja toimivia. Tämänsuuntaisten strategiamuutosten puolestaan on katsottu vaativan vahvasti motivoitunutta, ammattitaitoista ja yhteistyökykyistä henkilöstöä, joka kykenee ja suostuu työpanoksensa joustavaan ja monipuoliseen käyttöön yrityksen hyväksi nopeasti muuttuvien tilanteiden edellyttämällä tavalla (Alasoini, 1993a, 87-88, 93; 1993b, 383-393; Legge, 1995, 139-149) – kuten myös 1980-luvulla käydyin tietoyhteiskuntadebatin yhteydessä otaksuttiin (Ahonen, 1996).

"What Third Wave Employers increasingly need, therefore, are men and women who accept responsibility, who understand how their work dovetails with that of others, who can handle ever larger tasks, who adapt swiftly to changed circumstances, and who are sensitively tuned in to the people around them" (Toffler, 1980, 401).

Uusi aika tuo siis aina uusia haasteita myös yritysten kilpailuedun kehittämisen suhteen

(ks. Pfeffer, 1994). Organisaatioiden tehokasta johtamista koskevassa diskurssissa tämä taas tarkoittaa tavallisesti ainakin uusia käsitteitä (Legge, 1995). Esimerkiksi parin vuosikymmenen takaista termiä henkilöstöhallinto (PM, Personnel Management) (vrt. Palm – Voutilanen, 1977) ei enää juurikaan näe – ainakaan teoreettisen diskurssin eturintamassa. Sen sijaan puhutaan henkilöstövoimavarojen johtamisesta (HRM, Human Resource Management) tai toisinaan jopa henkilöstövoimavarojen strategisesta johtamisesta (SHRM, Strategic Human Resource Management) (Legge, 1995, 62-63). HRM viittaa käsitykseen, jonka mukaan henkilöstöön on sitoutunut yrityksen pääomaa ja potentiaalia aivan samalla tavalla kuin muihinkin tuotannontekijöihin, joten henkilöstövoimavaroja pitää suunnitella kehittää, arvioida ja johtaa aivan yhtä systemaattisesti ja ammattimaisesti kuin muitakin organisaation tuotannontekijöitä ja osa-alueita. HRM-lähestymistavan keskeisenä ideana on henkilöstöfunktion nostaminen ”marginaalista” ja integroiminen lähemmäs yrityksen strategiaa, strategian keskeiseksi komponentiksi, tuotteiden, markkinoiden ja teknologian rinnalle (Lähteenmäki et al, 1996, 11-14; vrt. Legge, 1989; Guest, 1990).

HRM:n idean yleistymisen taustalla on pääasiallisesti kaksi seikkaa. Ensinnäkin, 1980-luvulla yleistyneen näkemyksen mukaan tuolloin orastaneiden tuotantorakenteellisten muutosten katsottiin edellyttävän sitä, että jokaisen työntekijän olisi aikaisempaa suuremmassa määrin oltava aktiivinen ja älyllinen osallistuja yrityksen kehittämisessä: tuottavuuden nostamista ja tuotteiden laadun kehittämistä ei pidetty mahdollisena ilman koko henkilöstön täysimääräistä ja vapaaehtoista sitoutumista organisaation päämääriin (Guest, 1990). Tämän taas nähtiin edellyttävän ennen muuta sitä, että henkilöstö voi osallistua organisaation tavoitteiden ja päämäärien muotoiluun sekä omien työtehtävien ja organisaation toiminnan kehittämiseen. Toiseksi, Japanin taloudellinen menestys synnytti samanaikaisesti kiinnostuksen sen menestyksen salaisuuksiin, joita alettiin yhä innokkaammin etsiä makroekonomisten selitystekijöiden ohella myös yritysraakenteesta, johtamistavasta, organisaatiofilosofiasta sekä työsuhdemallista (vrt. Julkunen, 1987a; Legge, 1995). Ensimmäisten kokeilujen ja sosiaalitieteellisten tutkimusten jälkeen japanilaisesta liikkeenjohdosta tulikin suoranainen muoti-ilmiö, jonka tunnetuimpia esimerkkejä lienee innostuneen henkilöstön merkitystä, johdon ja työntekijöiden luottamuksellisia suhteita sekä kokonaisvaltaista kollektiivisuutta korostanut Ouchi (1981) Teoria Z (vrt. Pascale – Athos, 1992).⁶²

”While competition may represent a general imperative for managers to adopt HRM, the influence of Japanese companies has been more direct, both in the competitive process itself and as ‘role models’ for new management initiatives such as HRM ... given the commercial success of Japanese corporations in the world markets, this has given a specific imperative for change in work systems and personnel policies: for managing in competi-

⁶² Tiivistäen Ouchi (1981) väitti, että eräät amerikkalaiset yritykset ovat menestyksellisesti soveltaneet japanilaisia johtamismetodeja, joita ovat mm. pitkäaikaiset työsuhteet, hidas evaluaatio- ja ylennyspolitiikka, konsensuaalinen päätöksenteko, informaali kontrolli ja kokonaisvaltainen henkilöstöpolitiikka (vrt. Handy, 1985, 295).

tive markets, there would indeed appear to be 'no alternative'. HRM in whatever form is thus widely heralded as essential to meet the challenge of competition, in particular that from Japan" (Blyton – Turnbull, 1992, 8).⁶³

1980-luvun puolivälistä lähtien HRM-käsitteen ympärille on hiljalleen rakentunut oma teorieollisuudenhaaransa (ks. Tichy – Fombrun – Devanna, 1982; Beer, et al, 1984; Lengnick-Hall – Lengnick-Hall, 1988; 1990; Legge, 1989; 1995): uusia kursseja, artikkeleita, aikakauskirjoja ja professuureja, jotka tavalla tai toisella liittyvät HRM-käsitteen ympärille on syntynyt valtaisin määrin. HRM-sanastot ovatkin vähitellen vakiintuneet osaksi akateemista kielenkäyttöä. Ilmiö ei kuitenkaan koske vain akateemisia piirejä, vaan myös käytännön liike-elämää, jossa myös monet pienemmät ja vähemmät "edistykselliset" yritykset ovat väitetyksi alkaneet hyvin laajasti uudelleen arvioida henkilöstöjohtamisen vakiintuneita käytäntöjään: palkitsemisjärjestelmiään, rekrytointiperusteitaan, osaamistarpeitaan ja viestintäilmapiiriään (Storey – Sisson, 1990, 62; Legge, 1995).

Silti varsin usein on epäilevästi kysytty sitä, kuinka paljon todellista substanssia tämän diskursiivisen käänteen takana oikeastaan on (Storey, 1989; Legge, 1989; 1995; Lähteenmäki, et al, 1996). Tähän epäilykseen antaa aihetta erityisesti se, että HRM-käsitteen käytössä on huomattavia variaatioita ja painotuseroja niin akateemisissa kuin käytännön liike-elämänkin piireissä. Torrington (1989, 60) onkin todennut, että HRM kuten monet muutkin sosiaaliset innovaatiot näyttäisi olevan mitä tahansa siitä kulloinkin puhuva henkilö sen haluaa olevan. Hyvin laajassa ja yleisessä mielessä tietysti valitsee jonkinlainen yksimielisyys siitä, että HRM viittaa niihin politiikkoihin, prosedureihin ja prosesseihin, jotka olennaisesti ja kiinteästi liittyvät organisaatiossa työskentelevien ihmisten johtamiseen (Sisson, 1990, 1). Tämä ei kuitenkaan ole kovin valaisevaa.

Guest (1987; 1989a; 1989b; 1990; 1991) on useissa kirjoituksissaan pohtinut laajasti ja yksityiskohtaisesti HRM-käsitteen määrittelyn ongelmaa. Guestin (1987, 516) mukaan HRM voidaan määrittellä suhteessa neljään keskeiseen tavoitteeseen: korkeaan sitoutumiseen, korkeaan laatuun, joustavuuden lisääntymiseen ja henkilöstöpolitiikan ja yritysstrategian integroitumiseen. Hänen mukaansa vain silloin, kun yrityksellä on kaikkiin näihin tavoitteisiin suunnattu koherentti sisäisten voimavarojen käytön strategia, jota ylin johto voimakkaasti tukee ja jota linjajohto kaikilla tasoilla soveltaa, voidaan oikeutetusti puhua HRM:sta, joka todella eroaa aikaisemmasta henkilöstöhallinnosta. Myös Blyton ja Turnbull (1992, 5-6) ovat todenneet, että vain tiettyjen ehtojen vallitessa voidaan puhua aikaisemmasta henkilöstöhallinnosta eroavasta HRM:sta:

⁶³ Tarkemmin ottaen HRM-retoriikan emergoituminen ja vahvistuminen käytännössä kaikissa länsimaissa on tulosta useista päällekkäin vaikuttaneista tekijöistä kuten Aasian talouksien noususta, Euroopan yhdentymisestä, Itä-Euroopan maiden siirtymisestä markkinatalousjärjestelmään, informaatioteknologian nopean kehityksen tukemasta globalisoitumisesta ja kaikkien näiden yhdessä aikaansaamasta kansainvälisen kilpailun kiristymisestä ja työnjaon syvenemisestä (Legge, 1995, 76). Kuitenkin on perusteltua väittää, että erityisenä lähtölaukauksena ja teoreettisena kiinnepisteenä tätä muutosprosessia koskevassa keskustelussa on ainakin 1990-luvun puoliväliin saakka ollut nimenoman "japanilaisen mallin" menestys (Legge, 1995, 79-83).

HRM on proaktiivista eikä reaktiivista, se on laaja-alaista eikä osittaista ja se käsittelee henkilöstöä sosiaalisena pääomana eikä kustannustekijänä:

"Personnel management is directed mainly at the employees of the organization, finding and training them, arranging their pay and contracts of employment, explaining what is expected of them, justifying what the management is doing and trying to modify any management action that could produce an unwelcome response from the employees. In contrast, the human resource managers starts not from the organization's employees, but from the organization's need for human resources: with the demand rather than the supply" (Torrington, 1989, 60).

Yhden kaikkein keskeisimmistä perinteisen henkilöstöhallinnon ja HRM:n välisistä eroista katsotaan yleensä liittyvän näiden sovellusalueeseen: henkilöstöhallinnon kohteena oli yleensä henkilöstö ja agenttina johto, kun taas HRM:n kohteena ovat sekä työntekijät että myös johto. Legge (1989) on edelleen elaboroinut tätä erottelua tarkastelemalla henkilöstöhallintoon ja HRM:iin liitettyjä normatiivisia malleja ja aktuaalisia käytäntöjä. Leggen johtopäätöksen mukaan etenkin normatiivisella tasolla näiden välillä ei ole lopulta kovinkaan suuria eroja. Hän kuitenkin identifioi kolme merkittävää eroa: HRM:n kohteina ovat sekä työntekijät että johto, HRM tarkastelee henkilöstöä ja muita resursseja integroidusti taloudellisen tehokkuuden näkökulmasta ja HRM painottaa kulttuurin johtamista ylimmän johdon keskeisenä tehtävänä (Legge, 1989, 27-28).

Samantyyppiseen johtopäätökseen – joka nostaa nimenomaan kulttuurijohtamisen yhdeksi keskeisimmistä erottavista tekijöistä – on päätynyt myös Sisson. Sissonin (1990, 5) mukaan HRM-käsitteen takana voidaan erottaa neljä keskeistä määrittelyä piirrettä tai elementtiä: 1) henkilöstöpolitiikan tiiviimpi integroiminen muuhun yleiseen yritysuunnitteluun, 2) henkilöstöjohtamisen vastuun hajauttaminen spesialisteilta linjajohdolle, 3) siirtyminen kollektiivisista yritysjohto-ammattiyhdistys -suhteista individualisempiin yritysjohto-työntekijä -suhteisiin, 4) taipumus korostaa voimakkaasti työntekijöiden psykologisen sitouttamisen (commitment) ja käytännöllisen valtuuttamisen (empowerment) merkitystä sekä relativoida yksittäisen johtajan roolia herooisena agenttina. Näistä viimeinen kohta usein implikoi väitteen, jonka mukaan organisaatiokulttuurin luominen ja johtaminen on yhtä tärkeää kuin organisaation varsinainen työ ja toiminta rationalistisessa mielessä (vrt. Walton, 1985a; 1985b).

Tämä Petersin ja Watermanin (1982), Dealin ja Kennedyn (1983) ja Scheinin (1985) tunnettujen teosten luoman yleisen yrityskulttuurihuuman vaikutuksesta yleistynyt käsitys on toisinaan varsinkin populaarissa keskustelussa saanut suorastaan ylisuhteisen roolin. Tällä näkemyksellä on kuitenkin ollut hyvin keskeinen asema myös akateemisessa diskurssissa etenkin ns. Harvardin mallin (Beer et al, 1984) vaikutuksesta, koska tämä on ollut kenties kaikkein parhaiten tunnettu ja kaikkein vaikutusvaltaisin HRM-lähestymistapa niin akateemisissa kuin liike-elämänkin piireissä (Poole, 1990, 3). Tämän mallin menestys on sikäli ymmärrettävää, että ulottaessaan teorianhistorialliset juurensa ihmissuhteiden koulukuntaan ja painottaessaan tämän esittämässä hengessä avointa kommunikointia, ryhmätyön sosiaalista merkitystä ja yksilön mahdollisuuksia

toteuttaa itseään ja omia kykyjään, se on esikuvansa tavoin psykologisesti hyvin vetoava kaikessa "developmentaalisisessa humanismissaan" á la Maslow (vrt. Soper, et al, 1995).

Vaikutusvaltaisuudestaan huolimatta Harvardin mallin lähestymistapa on vain toinen puoli HRM-diskurssia. Toista puolta taas voidaan kutsua Michiganin koulukunnan lähestymistavaksi (Fombrun, et al, 1984). Tämä lähestymistapa – vaikka luonnollisesti alleviivaa voimakkaasti henkilöstö ja henkilöstöjohtamisen merkitystä – ei ole luonteeltaan niinkään humanistinen vaan "utilitaristis-instrumentalistinen": lyhyesti ilmaisten HRM:n ensisijaisena tavoitteena on tuottaa tehokkuutta ja kilpailuetua ja vasta toissijaisesti yksilöpsykologista tyydytystä (vrt. Jarrell, 1993; Lengnick-Hall – Lengnick-Hall, 1990; Starkey – McKinlay, 1993). Tämä priorisointi ei tietenkään enää ole yhtä vetoava ja suosittu populaarissa diskurssissa kuin harvardilainen näkemys. Akateemisessa maailmassa totuusväitteisiin liittyviä ongelmia ei kuitenkaan ole tapana ratkaista kansanäänestyksillä. Niinpä HRM-diskurssin jakautuminen "pehmeään" ja "kovaan" tai ehkä oikeammin komparatiivimuodossa ilmaisten "pehmeämpään" ja "kovempaan" lähestymistapaan on säilynyt myös diskurssin myöhemmissä vaiheissa (Storey, 1989).

"on closer examination of these definitions, two different emphases – not necessarily incompatible – can be identified as to what HRM should be. At the risk of some stereotyping and oversimplification, these have been termed the 'hard' model, reflecting a 'utilitarian instrumentalism', and a 'soft' model, more reminiscent of 'developmental humanism'. The 'hard' model stresses HRM's focus on the crucial importance of the close integration of human resource policies, systems and activities with business strategy, on such HR systems being used 'to drive the strategic objectives of the organisation' ... In contrast, the 'soft' 'developmental humanism' model, while still emphasising the importance of integrating HR policies with business objectives, sees this as involving treating employees as valued assets, a source of competitive advantage through their commitment, adaptability and high quality ... Clearly these rather different emphases are not necessarily incompatible. Indeed, most of the normative statements contain elements of both the 'hard' and 'soft' models" (Legge, 1995, 66-67).

Tämä jakautuminen on helposti nähtävissä, mutta varsin vaikeasti kattavasti selitettävissä (ks. Legge, 1995). Osin syyt ovat kuitenkin ilmeisiä, mitä voidaan valottaa tarkastelemalla esimerkinomaisesti yhtä keskeistä argumenttia. Kuten jo edellä, on todettu läpi koko viime vuosikymmenen varsinkin populaari liikkeenjohdollinen kirjallisuus korosti hyvin voimakkaasti organisaation tavoitteita ja päämääriä tukevan yrityskulttuurin luomisen tärkeyttä. HRM-keskustelu ja erityisesti "harvardilainen lähestymistapa" ja sen kannattajat omaksuivat tämän argumentin osaksi omaa diskurssiaan ja olettivat, että kulttuuria todellakin voidaan "johtaa". Tämä ei välttämättä ole täysin mahdotonta, kuten varsinkin antropologinen kulttuurintutkimus usein antaa ainakin implisiittisesti ymmärtää, mutta mahdollisuus *johtaa* kulttuuria ei myöskään ole mitenkään itsestään selvää (vrt. Aaltio-Marjosola, 1991).

Esimerkiksi Obgonna (1992) onkin väittänyt, että HRM-diskurssin omaksuma kulttuurijohtamisen idea on vain teoreettinen ideaali vailla reaalista sisältöä. Kirjalli-

suuskatsauksensa ja omien tutkimustensa perusteella Obgonna väittää, ettei kulttuurijohtaminen juuri koskaan tuota väitettyjä tai toivottuja syvällisiä – esimerkiksi Scheinin (1985; 1991) mallin mukaan kulttuurin ytimeistä löytyvien – perimmäisten arvojen ja oletusten muutoksia vaan lähinnä suostuvaisuutta ja myöntöväisyyttä pintakäyttäytymisen tasolla. Jos taas kulttuuria ei voida johtaa kuten Obgonna antaa ymmärtää, on luonnollisesti pakko kysyä, mikä tämän HRM-diskurssiin keskeisesti liitetyn retoriikan tarkoitus oikeastaan on. Onkin esitetty epäilyjä siitä, että HRM:n perimmäinen sosiaalinen tilaus ja tehtävä on siinä, että se palvelee sopivasti pehmentävänä ja perspektiivejä summentavana ideologisena savuverhona, jonka suojissa ja takana yritysjohto voi toteuttaa niitä markkinamobiliteetin lisäämiseen tähtääviä muutoksia, joita nykyisessä taloudellisessa murrostilanteessa usein pidetään välttämättöminä (Guest, 1990; vrt. Rifkin, 1995):

"far from indicating a new era of *humane* people-oriented employment management, the primary purpose of the rhetoric of HRM might be to provide a legitimacy managerial ideology to facilitate an intensification of work and an increase in the commodification of labour – both of which can be regarded as part of the 'solution' to the crisis" (Keenoy, 1990b, 374-375).

Tämän perusteella on väitetty, ettei HRM-diskurssin olennaisin dimensio ole niinkään käsitteellisellä ja käytännöllisellä vaan filosofisella ja ideologisella tasolla: HRM heijastelee pyrkimyksiä uudelleen määrittellä työn merkitystä ja yksittäisten työntekijöiden ja työnantajien välistä suhdetta. Tavoitteena ei niinkään ole muuttaa vain välitöntä sosiaalista käyttäytymistä, vaan ennen kaikkea niitä *normeja ja arvoja*, jotka ohjaavat sosiaalista käyttäytymistä (Legge, 1989, 40). Juuri tämän enemmän tai vähemmän grandioosin piilotavoitteensa suhteen HRM todella eroaa aikaisemmasta puhtaasti teknisestä henkilöstöhallinnosta (Keenoy – Anthony, 1992; vrt. Legge, 1995, 84-87).

Toisaalta vaikuttaisi siltä, ettei HRM todellakaan täytä tai ehkä edes voi käytännössä täyttää kaikkia teoreettisen diskurssin lupauksia. Tämä selittyy osin jo HRM-ajattelun lähtökohdilla ja sen sisään rakennetuilla ristiriitaisuuksilla (Legge, 1995). Ensinnäkin on todella niin, että muuttuneet kilpailuolosuhteet pakottivat yritysjohton 1980-luvun kuluessa yhä voimakkaammin etsimään "uusia vaihtoehtoja". Paradoksi on siinä, että juuri nämä samaiset olosuhteet tekivät yhä vaikeammaksi introdusoida ja implementoida näitä uusia vaihtoehtoja (Whipp, 1992).⁶⁴ Toinen selitys liittyy kiinteästi tähän: kiristyvän kansainvälisen kilpailun oloissa yritysjohto rakensi ja näki välttämättömäksi rakentaa uudet henkilöstöpoliittiset ratkaisunsa japanilaisten "roolimallien" mukaan. Nämä japanilaiset mallit ovat taas tosiasiallisesti useimmiten edustaneet pikemminkin HRM-ajattelun "kovaa" versiota eikä teoreettisesti suuremman suosion saavuttanutta harvardilaista humanismia (Delbridge – Turnbull, 1992).

⁶⁴ Esimerkiksi Legge on todennut tämän seuraavasti: "The initiation of Thatcherite economic policies in the early 1980s did little to assist the growing confidence that personal managers had begun to develop in the late 1960s and 1970s as interpreters and implementers of successive Labour governments' protective employment legislation, mediators of trade union pressure, and managers of employees' rising expectations and consequent organisational change" (Legge, 1995, 9).

Näiden ilmeisten rajoitteiden valossa on yllätyksettä, että Guest (1987; 1989a) on identifioinut neljä varsin vaativaa perusedellytystä hänen neljän keskeisen HRM-politiikkatavoitteensa toteutumiseksi: 1) huolellisesti valikoitu uusi, ”tuore” ja ”vihreä” työvoima, joka ei ole sosiaalistunut aikaisempiin ja epätoivottaviin teollisen alakulttuurin muotoihin, 2) hyvin koulutettu ja professionaalisesti korkeatasoinen liikkeenjohtotiimi, 3) sisäisesti palkitseva työ ja 4) kohtuullinen varmuus työllisyydestä. Näille kaikille on varsin suuria rajoitteita ja erityisesti viimeisen nykyaikainen ylikansallinen korkeapainekilpailu tekee lähes mahdottomaksi – muutoin kuin hyvin suppean etuoikeutettujen ryhmän kohdalla (Whipp, 1992; Reich, 1995; Rifkin, 1995). Samoin on ilmeistä, ettei uutta ja ”vihreää” työvoimaa, päteviä liikkeenjohtotiimin jäseniä ja sisäisesti palkitsevaa työtä löydy kaikille eikä etenkin nopeasti (Delbridge – Turnbull, 1992). Ulkoisten, rakenteellisten ja kontekstuaalisten rajoitteiden ohella HRM-ajatteluun liittyy lisäksi merkittäviä sisäisiä ristiriitaisuuksia. Nämä ristiriitaisuudet aiheutuvat ennen muuta HRM-keskusteluun osallistuvien kyvyttömyydestä tai haluttomuudesta konfrontoida yhtäältä puhtaasti ”tayloristis-kapitalistisia” kustannus- ja tehokkuusimperatiiveja ja toisaalta etenkin marxilaisten runsaasti reflektoidua työvoiman tavaraluonneongelmaa. Pääsääntöisesti nämä kysymykset sivuutetaan nopeasti ja/tai hukutetaan yleiseen HRM-retoriikkaan ja toivotaan niiden ajan mittaan ratkeavan itsestään (Blyton – Turnbull, 1992, 10-11; Legge, 1989, 29).

“This raises a major theme that will be developed in subsequent chapters. The potential tensions in the normative models of HRM, expressed in this ‘hard’ / ‘soft’ dichotomy, are indicative of a range of contradictions implicit in these models ... Suffice to say at this point that these normative models of HRM are problematic at two levels. First, at the surface level, there are the problems stemming from ambiguities in the conceptual language of both the ‘hard’ and ‘soft’ models ... But, secondly, at a deeper level, it may be suggested that HRM, no less than personnel management, is confronted by a contradiction of capitalism: that is, responsibility for accommodating the dilemma that, although ‘labour commodity’ is a major means to further the interests of dominant groups in capitalist society, it is liable to subvert those interests” (Legge, 1995, 67-69).

Kaikkia edellä mainittuja vaatimuksia, edellytyksiä ja sisäisiä ristiriitaisuuksia tarkasteltaessa ei ole mikään yllätys, että vain harvat yritykset ovat omaksuneet HRM-ajattelun alan diskursiivisen viisaudenetsinnän tarkoittamassa mielessä ja laajuudessa (Storey, 1989; Storey – Sisson, 1990; Lähteenmäki, et al, 1996). Kokemukset eri organisaatioista eivät ole erityisen rohkaisevia innokkaimpien HRM-ideologian kannattajien kannalta: suuri osa yrityksistä hoitaa henkilöstöasioita edelleen harrastelijamaisesti, eivätkä 1990-luvun alkupuolen taloudellisesti vaikeat ajat ainakaan olennaisesti ole parantaneet tilannetta (Lähteenmäki et al, 1996; vrt. Aktouf, 1992; Rifkin, 1995), pois lukien *Nokia Sagat* (Mäkinen, 1995) ja muutamat muut pientä toiveikkuutta ylläpitävät, joskin ilmeisen romantisoituidut, yksittäistapaukset.

Useimmiten henkilöstöjohtamisen perustavaa luonnetta määrittää olennaisesti kunkin alan sisäinen näkemys kilpailuedun syntymekanismista: ainoastaan palvelusektorilla ja joissakin korkean tason asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö todella on

avainasemassa yritysjohton ajatuksissa, kun taas muilla aloilla henkilöstöasioiden hoito on edelleen pahimmillaan vain työsuhteidenhallintaa eikä niinkään henkilöstöön sitoutuneen kapasiteetin vaalimista, kehittämistä ja tuloksellista käyttöä. Edelleen näkemys motivaation ja sitoutumisen synnyttämisen keinoista on usein ilmeisen heikko ja halu panostaa tähän alueeseen konkreettisten tekojen tasolla vähäinen. Ennen muuta henkilöstöjohtaminen on kuitenkin pääsääntöisesti puutteellisesti kytketty yrityksen strategiseen johtamiseen: yhteys HRM-johtamisen ja strategisen johtamisen välillä ilmenee paljon paremmin puheissa kuin käytännön teoissa (Lähtenmäki et al, 1996; vrt. Mishra, et al, 1994).

“Taking these neutral studies together, from a managerial viewpoint, the verdict points to much enthusiasm, variable success in implementation and, as with most change initiatives in UK industry, the suspicion that in all but the exemplar companies, the underlying philosophies of TQM and JIT are compromised by economic exigencies and an endemic short-termism (Sisson, 1989, 1990) that both seeks a ‘quick-fix’ and lacks the stamina for the long haul of cultural change. Indeed, some commentators would argue that even in the exemplar companies, such as Nissan at Sunderland, the ‘virtuous tripod’ of quality, flexibility and teamwork is not what it seems. Commentators from a Marxist, labour process oriented perspective take a very different view of TQM and JIT ... They would suggest that flexibility equates with labour intensification and management-by stress; quality with control and management-through-blame; teamworking with peer surveillance and management-through-compliance. Rather than flexibility, quality and teamworking representing a ‘tripod of success’, the critical theorists would argue that it represents a ‘tripod of subjugation’” (Legge, 1995, 227-228).

Empiirisen tutkimuksen epämiellyttävät havainnot eivät tietenkään estä asialleen omistautuneita tutkijoita ja konsultteja jatkamasta Elton Mayon ja Abraham Maslow’n aloittamaa perinnettä vaalien suurieleistä visiointia työelämän murroksen muutostendensseistä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana eräissä tutkijapiireissä on entistä pontevammin ryhdytty propagoimaan henkilöstövoimavarojen *strategisen* johtamisen (SHRM) ideaa, joka lähtisi liikkeelle HRM:n pohjalta mutta kiinnittäisi henkilöstöasiat *suoraan* yrityksen liiketoimintastrategiaan toteuttamiseen syrjäyttäen samalla lopullisesti vanhat henkilöstöhallinnolliset opit. SHRM:n taustalla on – voitaneen jo perustellusti sanoa jälleen kerran – käsitys siitä, että nykyaikaisessa osaamisyhteiskunnassa toimiva yritys voi toteuttaa omaksumansa kilpailustrategian vain henkilöstönsä kautta ja sen tuella. *Periaatteessa* varsin yleisesti hyväksytty käsitys lienee se, että korkeiden työvoimakustannusten ja pienten mittakaavaetujen maissa henkilöstövoimavaroihin kohdistuvaa jatkuvaa suunnittelua ja kehittämistä voidaan pitää yrityksen kilpailukykyä ajatellen strategiselta merkitykseltään täysin rinnasteisena esimerkiksi tuotekehittelyyn: kilpailukyky perustuu väistämättä korkeatasoiseen osaamiseen liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla. Mitä enemmän tuotteeseen liittyy aineettomia elementtejä tai palvelua ja mitä keskeisempi kilpailukeino korkea laatu on, sitä tärkeämpää on henkilöstön innostuneisuuden, motivaation ja aidon sitoutumisen merkitys (Coates et al, 1990; Starkey – McKinlay, 1993; Pfeffer, 1994; Mishra – IsHak – Mishra, 1994).

Teesi ei todellakaan ole uusi, sillä orgaanisemman organisaatioajattelun omaksu-

misen tarpeesta on inhimillisiin näkökohtiin vedoten puhuttu jo pitkään. Kuitenkin vasta aivan viime aikoina, yhä kiristyvän kilpailun ja nopeasti muuttuvien kulutustottumusten maailmassa, byrokraattisen organisaation toimintaperiaatteet ovat SHRM-entusiastien mukaan alkaneet näyttää armottoman itsetuhoisilta myös yritysorganisaatioiden omilla kovilla taloudellisilla mittareilla arvioiden. Hierarkkisten ja byrokraattisten organisaatioiden on *todella* alettu uskoa olevan tuomittuja epäonnistumaan pyrkimyksissään sopeutua nykyisen kilpailutilanteen vaatimiin nopeisiin muutoksiin, sillä olemuksellisen luonteensa vuoksi niille ei väitetysti jää muita keinoja heikkojen suoritusten ja tulosten korjaamiseksi kuin kontrollin strategia, minkä taas on katsottu nykyaikaisessa luovuutta, luottamusta ja sitoutuneisuutta edellyttävässä liiketoimintaympäristössä vain pahentavan byrokraattisen eetoksen itsetuhoista noidankehää (Harris, 1985, 35-45; Peters, 1988, 28-29; Banner, 1987, 17-26; Mills, 1991, 173-174; Moss Kanter, 1990).

Samalla kun väitetyt hierarkioiden purkautumisen ja yritystoiminnan verkostoitumisen pakon seurauksena vertikaalisen vallankäytön ongelmat ovat olleet muuttumassa horisontaalisen hallitsemisen haasteiksi, ovat kommunikaatiokysymysten ohella jo vanhat ja työelämän laatuliikkeen ajoilta tutut "ryhmän" tai "ryhmätyön" (vrt. Bion, 1959; 1979; Thorsrud – Emery, 1971; Herbst, 1976) ideat saaneet henkilöstökeskeisessä ajattelussa rinnalleen virtaviivaisemman ja nykyaikaisemman "tiimin" käsitteen (Mills, 1991, 11, 173-174; Moss Kanter, 1990; Engeström, 1995, 28-30; Katzenbach – Smith, 1993).⁶⁵ Tiimiorganisaatioissa tavoitellaan ainakin teoreettisen kirjallisuuden julistuksen mukaan yhteisöllisyyden nostamista implisiittisestä voimavarasta eksplisiittisesti kehitettäväksi periaateeksi, minkä katsotaan edellyttävän paitsi hierarkkisten valvontarakenteiden korvaamista itseohjautuvilla työryhmillä myös, avoimen tiedonkulun maksimointia, monipuolisten työtehtävien ja kvalifikaatioiden turvaamista sekä keskinäisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen tukemista.

"Teams appear to satisfy everything at once: individual needs (for sociability, self-actualization, participative management), organizational needs (for productivity, organizational development, effectiveness) and even society's needs for alleviating the malaise of alienation and other by-products of modern industrial society" (Sinclair, 1992, 612).

Tehokkaan tiimiorganisaation tunnusomaisiksi piirteiksi on lueteltu esimerkiksi vastavuoroisuus, luottamus, yhteistyö ja avunanto yli organisatoristen rajojen sekä niiden avulla saavutettu organisatorinen oppiminen ja innovatiivisuus. "Tiimistä" onkin tullut

⁶⁵ SHRM ja tiimityö eivät eksplisiittisesti, kiinteästi ja välttämättömästi liity toisiinsa, vaikka kummatkin ovat hyvin runsaasti markkinoituja termejä henkilöstöasioiden hoitamista koskevan debatoiminnan alueella (vrt. Kasvio, 1994): "The HRM theme positively seeks employee involvement. This is an important development in principle. The scope and level of involvement tends to focus primarily on enhancing at individual and small-group level (Horwitz, 1990, 12). Tiimityöideologia ei siis sinänsä aina ole ollut keskeisessä asemassa SHRM-diskurssissa ja usein tiimi on ymmärretty varsin kapeasti vain organisaatioiden kehittämisen teknisenä työvälineenä, mutta ideologiana tiimityö on kuitenkin huomattavan läpitunkeva osa kyseistä diskurssia (Sinclair, 1992, 611). Esimerkiksi oppivan organisaation syntymisen kannalta juuri tiimityö näyttäisi useiden eri tutkijoiden käsityksen mukaan olevan keskeisessä asemassa (Ojala, 1996, 136-137). Laajemmin ottaen *participation* eri muodoissaan joka tapauksessa on olennainen osa koko HR-perinnettä (ks. Heller, et al, 1998).

uusi iskusana, jonka on uskottu kiteyttävän kilpailuedun parhaan perustan eli kovien taloudellisten tavoitteiden ja ihmiskasvoisen vuorovaikutuksen yhdistämisen (vrt. Katzenbach – Smith, 1993). Esiitettyjen väitteiden mukaan on siis ilmeistä, että SHRM-ajattelu ja siihen liittyvä molemminpuolinen luottamus, "kulttuurijohtaminen" sekä tiimiytyminen ja verkostoituminen tulevat vahvistamaan asemaansa yritysten henkilöstöasioita jäsentävänä uutena paradigmana ja tällä tavoin vaikuttamaan merkittävästi työelämän ja sen organisaatioiden kehittymiseen (Juuti, 1992; Kasvio, 1994). Johtamis- ja organisaatiodiskursseissa hierarkioiden purkautumisen ja horisontaalisten kommunikatiivisuhteiden korostumisen tendenssiä on tulkittu siten, että perinteisesti ylimitoitettun huomion mikrotason sosiaalisiin suhteisiin kiinnittävästä ja organisatoriseen vaikutusvallan sekä mikropolitikan näkökohdat sivuuttavasta OD-ajattelusta (vrt. Santalainen, 1980) on siirryttävä OT-ajatteluun (Organizational Transformation), joka kyseenalaistaa organisaation koko aikaisemman toiminnan, strategian ja kulttuurin, jotta henkilöstö ja johto voisivat yhdessä luoda ja toteuttaa aivan uudenlaisen tulevaisuudenvision (Juuti, 1992; Banner, 1987; Lindfors, 1995).

Organisaatioiden todellisen kehittämisen on katsottu edellyttävän radikaalilla tavalla uudenlaista vuoropuhelua eri intressitahojen välillä, jotta ennen vastakkaisilta näyttäneet asiat kuten työelämän laatu ja tehokkuus voitaisiin kytkeä toisiinsa. Vanhastaan tutuista osateemoista huolimatta sosiaali- ja kulttuurihistoriallisessa mielessä radikaalia viimeaikaisessa keskustelussa on ollut erityisesti käsitys siitä, ettei organisaation tehokkuuden ja työntekijöiden tarpeiden välillä sittenkään olisi sovittamatonta ristiriitaa. Yleistyneen ajattelutavan mukaan päin vastoin vain tehokas organisaatio pystyy huolehtimaan myös työntekijöiden viihtyvyydestä ja toisaalta työntekijöiden viihtyvyys on tehokkuuden edellytys. Radikaalia on siis se, että johtamis- ja organisaatiodiskursseissa yleistynyt ajatus siitä, *etteivät* kapitalismi ja luottamus, yksilön ja yrityksen tarpeet sittenkään ole *välttämättä* vastakkaisia tai toisensa poissulkevia; pikemminkin molemminpuolisen luottamuksen ilmapiirissä yksilön ja yrityksen tarpeet voivat täydentää toisiaan ja tarpeiden täydentäessä toisiaan syntyy molemminpuolisen luottamuksen ilmapiiri (ks. Pettigrew, 1985; Marquies – Raia, 1984; Juuti, 1992; Kihlmann – Covin, 1989; Banner, 1987; Lawler, 1987; Walton, 1985a; 1985b). Vähitellen tämä tietyn suuntauksen teoreetikkojen voimakkaasti markkinoima näkemys on valunut jo osaksi yleistä oppikirjaretoriikkaa:

"Aikaisempi käsitys organisaatioiden tehokkuuden ja työelämän laadun välillä vallitsevasta perusristiriidasta on saanut väistyä. Tilalle on noussut näkemys molemminpuolisesta riippuvuudesta. Sen mukaan tehokas ja menestyvä organisaatio pystyy paremmin huolehtimaan myös jäsentensä tarpeista kuin tehoton, ja toisaalta työntekijöiden työssä kehittyminen ja korkea motivaatiotaso ovat edellytyksiä organisaation menestykselle. Näkemys korostaa henkisten resurssien roolia organisaation keskeisenä strategisena voimavarana" (Laukkanen – Vanhala, 1992, 280).

Ainakin eräät tutkijat katsovatkin 1980-luvun puolen välin jälkeen tulleen riittävästi pitäviä näyttöjä siitä, että molemminpuolisen luottamuksen ja avoimen vuoropuhelun va-

raan rakentuvia organisaatioita todella *on* olemassa ja että ne *ovat* jopa tehokkaampia kuin vanhoille opeille rakentuvat organisaatiot (Walton, 1985, 63-67; Buchanan – McCalman, 1989, 45-46; Suvanto, 1994). Osin empiirisiin tapaustutkimuksiin perustuen ja osin suurieleiseen visiointiin nojautuen jotkut katsovat kehityksen menneen jopa niin pitkälle, että voidaan puhua yritysten yleisiä toimintamalleja ja rakenteita ravistelevasta *paradigmaattisesta* murroksesta (Beckérus, et al, 1988; Juuti, 1992; Banner, 1987; Mills, 1991; Buchanan – McCalman, 1989; Kettunen, 1997).

Näiden väitteiden mukaan tässä paradigmaattisessa murroksessa on kyse organisaation koko *toimintaparadigman* eli kulttuurisen havaitsemisen, ajattelemisen ja toimimisen tavan uudelleenmäärittelystä, lopullisesta siirtymisestä kontrolliparadigmasta sitoutumisparadigmaan (vrt. Walton, 1985), joka ei enää lähtökohtaisesti määrittele työntekijää passiiviseksi objektiksi vaan aktiiviseksi, älylliseksi ja vastuulliseksi subjektiksi. Uuden paradigman filosofinen ydin on katsottu tarpeelliseksi kiteyttää myös aivan uusiin käsitteisiin kuten "mahdollistamiseen" (Conger – Kanungo, 1987b; Vogt – Murrell, 1990), jolla tarkoitettaneen lähinnä inhimillisen energian vapauttamista sekä inhimillisen elämän moninaisuuden eli arvojen ja mielipiteiden eroavuuden, Weberin (1978) termin "arvojen polyteismin", tunnustamista ja organisatoriseen toimintaan liittyvän uudenlaisen sallivuuden, suvaitsevaisuuden ja keskusteleavuuden ilmapiirin rakentamista (vrt. Ukkonen, 1994).

"Uuden paradigman" perusajatuksiin kuuluu se, ettei vallan ja mahdollisuuksien jakauma ole vakio, vaan että ihmiset voivat synergiavaikutusten kautta saada lisää valtaa ja mahdollisuuksia toinen toisiltaan. Ainakin asialle omistautuneiden apologeettojen mukaan ilman radikaalia paradigmaattista muutosta organisaatioiden toimintatavoissa niiden on vaikeaa tai lähes mahdotonta selvittää uudenlaisen yhteiskunnan muuttuneissa olosuhteissa. Luonnollisesti tämä historiallisessa mielessä radikaali paradigmanvaihdos on tunnustettu äärimmäisen vaikeaksi, haastavaksi ja pitkäaikaiseksi prosessiksi, koska työkuultuureja edelleen enimmäkseen hallitsevat sellaiset historialliset ja institutionaaliset rakenteet, joiden murtaminen on erittäin vaikeaa silloinkin, kun sitä tekevät henkilöstö ja johto yhdessä (Vogt – Murrell, 1990, 10-25; Lawler, 1989, 45-55; Pettigrew, 1985, 7-10; Juuti, 1992; Lindfors, 1995).

Kaikki tämä kuulostaa tietysti kovin kauniilta ja haluttavalta – mutta sittenkin jollain tavoin epäuskottavalta ja ristiriitaiselta yritykseltä sivuuttaa kaikki rakenteelliset ja kontekstuaaliset rajoitteet. Nykyaikaisen HRM-ajattelun vakavimmat dilemmat löytyvät, ironista kyllä, juuri niistä äärisuunnista, jotka se liberaalina keskiteienkulkijana, as consensus negotiator (Legge, 1995), haluaa sivuuttaa tai jopa kiistää – eli marxismista ja taylorismista. Viime kädessä tällöin on kyse, kuten jo todettu, HRM-teoreetikkojen kyvyttömyydestä tai haluttomuudesta konfrontoida yhtäältä puhtaasti "tayloristis-kapitalistisia" kustannus- ja tehokkuusimperatiiveja ja toisaalta etenkin marxilaisten runsaasti reflektoimaa työvoiman tavaraluonneongelmaa (Blyton – Turnbull, 1992;

Legge, 1989; 1995):

"But it is not simply these external structural and contextual constraints which have brought about this limited adoption of HRM; important internal inconsistencies within HRM can also be identified which undermine its coherency as a form of employee management ... Legge (1989, 29) identifies HRM to be problematic at two levels, the level of integration and a deeper level where HRM confronts the contradiction inherent in the commodity status of labour under capitalist employment relations and the conflict of interest this engenders between purchasers and suppliers of labour ... Legge notes the difficulty of matching HRM policy to business strategy *per se*, especially in a diversified organization. This is particularly problematic in highly competitive or recessionary conditions where the 'needs of the business' are likely to undermine any internal 'fit' with core ('soft') HRM values: shedding labour for example will severely challenge, if not destroy, an organization's HRM image of caring for the needs and security of its employees ... In terms of aligning HRM and business strategy, the fundamental problem is that in most cases HRM issues are both subordinate and secondary to business strategy. It is not simply that the search for profit overrides the policy goals of HRM, but arguably that HRM is pursued *only* in the belief that by raising employees' commitment, flexibility, the quality of their work, *inter alia* the bottom line will be improved. If pressures for securing a return on investment are strong enough, short term considerations and perspectives will tend to predominate over long-term ones. In general, short-term financial criteria operate against longer-term strategic HRM developments such as investment in training" (Blyton – Turnbull, 1992, 10-11).

Sama ambivalenssi koskee laajemminkin monien nykyaikaisten liikkeenjohto-oppien taustalla olevaa japanilaista tai japanilaistyyppistä liikkeenjohtofilosofiaa, joka on länsimaissa tullut tunnetuksi erityisesti innostuneen ja sitoutuneen henkilöstön merkitystä, johdon ja työntekijöiden luottamuksellisia suhteita sekä kokonaisvaltaisen kollektiivisuuden relevanssia alleviivanneen kirjallisuuden kautta ja johon HRM-diskurssilla on jo syntyhistoriansa kautta selvä teoreettinen perheyhtäläisyys mielessä. Mainittu ambivalenssi liittyy siihen, että inhimillisten resurssien huolenpidosta kiinnostunut kirjallisuus on *vain* toinen puoli japanilaisen tuotantoelämän kuvasta. Varsin toisenlaisen kuvan saa japanilaisen tuotannonohjauksen ja valmistusorganisaation erityisyyttä kuvaavasta kirjallisuudesta; siinä missä ihmissuhdekirjallisuus antaa kuvan japanilaisesta tehtaasta sopusointuisena onnelana ja taylorismin vaihtoehtona, niin tuotannonohjausta ja valmistusorganisaatiota käsittelevä kirjallisuus näyttää japanilaisen liikkeenjohdon mallin jonkinlaisena maksimoituna taylorismina tai kerrattuna fordismina (ks. Julkunen, 1987a, 360-362; Takeuchi, 1981; McMillan, 1983).⁶⁶

Kuten sanottu, pääsääntöisesti tämäntyyppinen problematiikka sivuutetaan nopeasti tai hukutetaan yleiseen HRM-retoriikkaan ja toivotaan sen ajan mittaan ratkeavan itsestään. Koko HR/HRM-perinteen kenties keskeisimmän ongelman on lähes traagisin sanankääntein kiteyttänyt itekin populaarin liikkeenjohtoteoreettisen humanismin alueella kunnostautunut Servan-Schreiber:

"Monet tajuavat niinkään sen ristiriidan, joka on heiltä vaaditun menestyksestä kilpailemisen ja sen inhimillisen lämmön ja hyvänsuopaisuuden välillä, joka muuten voisi vallita

⁶⁶ Esimerkiksi: "Sewell and Wilkinson (1992) describe a 'traffic-light' system in a Japanese-owned electronics factory, that shows a red card if an individual has made five or more mis-insertions on the previous shift, amber if between one and four, and green if no mis-insertions" (Legge, 1995, 229).

työtoverusten kesken. Mitä nopeammin tahtoo menestyä, sitä valmiimpi täytyy olla astumaan naapurinsa varpaille" (Servan-Schreiber, 1975, 78).⁶⁷

Esitetystä perspektiivistä käsin katsoen *marxilaiset* näyttäisivät olevan oikeassa ainakin yhdessä keskeisessä teesissään. Marxistien mukaanhan konfliktit ovat kapitalistisen järjestelmän fundamentaalinen ellei suorastaan määrittelevä piirre, sillä tietyissä rajoissa kapitalistinen järjestelmä aina perustuu työntekijöiden ja yleensäkin muiden ihmisten etujen riistämiseen ja siirtämiseen kapitalistiluokalle tai itselle. Tämä argumentti on perinteisesti ollut vaikea pala niin klassiselle ihmissuhdeajattelulle kuin modernille HRM-teoretisoinnille: "*we argue that, on the basis of the evidence presented throughout the book, it is essential that the analysis of HRM be located within the wider problematic of labour management and the conflicts inherent in capitalist employment relations*" (Blyton – Turnbull, 1992, 14).

⁶⁷ Varhaisen HR-ajattelun kriitikko Whyte puolestaan on muotoillut tämän perustavan dilemman näin: "I would now like to buttress my charge that the harmony it [The Organization] promises is a delusion. The young men speak of 'the plateau'. If they were to find this heaven they would prove that the Social Ethic is personally fulfilling. For the goal of the plateau is in complete consonance with it; one's ambition is not a personal thing that craves achievement for achievement's sake or an ego that demands self-expression. It is an ambition directed outward to the satisfaction of making others happy. Competitive struggle loses its meaning; in the harmonious organization one has most of the material rewards necessary for the good life, and none of the gnawing pains of the old kind is striving ... When he is on the lower rungs of The Organization the young man feels himself wafted upward so pleasantly that he does not think high-pressure competition really necessary, and even the comparatively ambitious tend to cherish the idea of settling in some comfortable Eden somewhere short of the summit. As the potential executive starts going ahead of his contemporaries, however, the possibility of a top position becomes increasingly provocative. After all, he got this far by being a little quicker on the uptake. Perhaps ... maybe ... *and why not?* The apple has fallen into the garden ... 'You get into a certain position', one forty-year-old executive explains, 'and you start getting scared that somebody else might want the job you have ... The best defence against being surpassed, executives well know, is to surpass somebody else, but since every other executive knows this also and knows that the others know it too, no one can ever feel really secure'" (Whyte, 1969, 148-149, 152).

2.3. Radikalismien kenttä ja sen kerrostumat

Osin oppihistoriallisista syistä ja osin kohteen luonteesta johtuen organisaatioiden tehokasta johtamista koskevaa diskursiivista viisaudenetsintää on läpäissyt vahva amerikkalaisperäinen pragmatismi ja optimismi (ks. Sievers, 1994; Guest, 1990; Cox – Cooper, 1985). Tämän vuoksi perinteisessä mielessä ymmärretyn kriittisen tarkastelun – ja erityisesti marxilaisen paradigman – asema on ollut heikko (Jermier, 1982; Alvesson, 1987a; Näsi, 1983). Aina silloin tällöin alan kirjallisuudessa on kuitenkin esitetty tai vaadittu erityisen *kriittisen* johtamis- ja organisaatiotutkimuksen ohjelman luomista (ks. Burrell – Morgan, 1979; Frost, 1980; Steffy – Grimes, 1986; Alvesson, 1987a; Alvesson – Willmott, 1992a; 1992b; Aktouf, 1992; Takala, 1993). Tällöin kritiikillä on viitattu perustavanlaatuisen fundamentaalikritiikkiin erotukseksi tavanomaisesta seminaarikritiikistä (Ahonen, 1997c, 5). Rakennusaineiksia tähän fundamentaalikritiikkiin on haettu erityisesti Frankfurtin koulukunnan jälkimarxilaisesta tai uusvasemmistolaisesta yhteiskuntakritiikistä, joskin viime aikoina yhä useammin myös ns. postmodernista ajattelusta tai ainakin eräistä sen teemoista (Alvesson – Willmott, 1992a).

Mitään selkeästi rajautuvaa erityistä kriittisen liikkeenjohtotutkimuksen ohjelmaa ei kuitenkaan ole muodostunut, vaan useimmiten kyse on ollut yksittäisistä kriittisistä puheenvuoroista, joista kieltämättä voidaan löytää joukko yhdistäviä tekijöitä tai perusteemoja (Jermier, 1982; Sievers, 1994; Alvesson – Willmott, 1992a). Siinä määrin runsasta ja perusteemoiltaan vakiintunutta kriittinen keskustelu kuitenkin alkaa jo olla, että jopa useimmat arvovaltaiset johtamis- ja organisaatiodiskurssin yleisesitykset noteeraavat kriittisen lähestymistavan omana ”paradigmanaan” (ks. Pfeffer, 1997; Hatch, 1997; Scott, 1992). Esimerkiksi Pfeffer (1997) myöntää, että on muodostunut erityinen kriittinen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen lähestymistapa, jonka sisällä kuitenkin on sekä metodien että aiheiden suhteen huomattavia painotuseroja. Näistä eroista huolimatta kriittisellä lähestymistavalla on Pfefferin (1997, 179) mukaan aina tavalla tai toisella marxilaiset *juuret*, jotka ulottuvat 1970-luvun politisoituneeseen kulttuuri-ilmapiiriin. Scott (1992, 115) puolestaan on yleisesityksessään tiivistänyt lähinnä Bravermanin (1974) ja osin myös Bendixin (1956) ajatusten pohjalta marxilaisen otteen lähtökohdat seuraavasti:

”the Marxist approach began essentially as a critique of the dominant rationalist views, and of the earlier natural system models as well, particularly those developed by Barnard and the human relations school. Marxists argue that organizational structures are not rational systems for performing work in the most effective manner; rather, they are power systems designed to maximize control and profits. Work is divided and subdivided not to improve efficiency but to ‘deskill’ workers ... Hierarchy develops not as a rational means of coordination but as an instrument of control ... Human relations and cooperative systems reforms are misguided because they do not challenge the fundamental exploitative nature of organizations; indeed, they help to shore it up by assuming a congruence of goals and by providing managers with new psychological tools for controlling workers and with new arguments justifying this control” (Scott, 1992, 115).

Kuten sanottu, ”kriittinen organisaatioteoria” on osin hyvin hajanainen lähestymistapa, jonka edustajilla on eräitä yhdistäviä teemoja ja tekijöitä. Keskeisin näistä kriittistä johtamis- ja organisaatiodiskurssia yhdistävistä tekijöistä on selvä sitoutuminen Habermasin (1971a) terminologialla ilmaisten emansipatoriseen tiedonintressiin ja liiketaloustieteissä hallitsevan teknisen tiedonintressin kritisoiminen (ks. Jermier, 1982; Alvesson, 1987a). Tämä tarkoittaa pyrkimystä tarkastella liiketaloudellisia ilmiöitä näkökulmasta, jossa yksittäinen ihminen ja yleensä ”ihmisen paras” että hänen vapautensa ja onnellisuutensa, asetetaan *arvona* taloudellisen voitonpyynnin ja menestyksen edelle: liiketaloudellisen toiminnan *perimmäisenä* motiivina täytyy olla jokin muu kuin rahan tekeminen sinänsä (Takala, 1993). Vaatimus ei ole aivan vähäinen, sillä tarkoittaisihan se toteutuessaan Weberin (1980) aikoinaan hypotetisoiman ”kapitalismin hengen” kumoutumista.

Kaikesta huolimatta moni pitänee radikaalia, kriittistä tai marxilaista johtamis- ja organisaatiodiskurssia pelkkänä marginaali-ilmiönä, jonka tarkasteluun ei liiemmästi kannata uhrata aikaa ja vaivaa. Julkaisuvolyymillä mitaten se onkin ollut marginaalinen ja vähemmistössä – kuten kriitikot itsekin muistavat aina marista (ks. Jermier, 1982; Sievers, 1994). Lähestymistavan sosiaalinen relevanssi on kuitenkin ollut julkaisuvolyymiosuutta suurempi. Ensinnäkin, varsinkin 1970-luvun radikalisoitumisvaiheessa paljolti juuri kriittisen lähestymistavan edustajat pakottivat liikkeenjohton objektiivisesti katsoen ehkä liiankin suuriin lupauksiin (Julkunen, 1987b). Toiseksi, lähestymistavan edustajat ovat vaikuttaneet osin yllättävänkin paljon *teoreettiseen diskurssiin* toimiessaan eräänlaisina akateemisen maailman poliiseina: ”*Critical perspectives help organization theory progress by challenging conventional views – for instance, of organizational culture and commitment and the beneficent effects of high-commitment work practises. Critical theory literature can potentially help to ensure that important substantive arenas are not overlooked*” (Pfeffer, 1997, 188).

Kolmanneksi, koko 1900-luvun sosiaalinen diskurssi ollut voimakkaiden tasarvovaateiden, ja näihin kiinnittyneiden sosiaalisten muutostavoitteiden läpäisemä ja marxilainen tai laajemmin radikaali diskurssi on edustanut tämän projektin kiteytyneintä muotoa kaikkine tähän liittyvinen ongelmineen (ks. Hayek, 1995; 1998; Fukuyama, 1992). Kuten O’Connor (1999) ja Cooke (1999) ovat tuoreissa historiallisissa tutkimuksissaan pyrkineet osoittamaan vasemmistolaisella ajattelulla – ja sen vastakritiikillä – laajasti ymmärrettynä on jo varhain ollut yllättävän suuri vaikutus myös ”valtavirraksi” miellettyyn organisaatio- ja liikkeenjohtoteoretisointiin: ”*This study shows how management theorists, researchers, and educators took a political stance early on*” (O’Connor, 1999, 129).⁶⁸

⁶⁸ Jay on muotoillut tämän näin: ”Eräänä hankaluutena on pidettävä sitä, että liikkeenjohdosta kirjoitetaan aivan liian paljon pyrkimättä sitä todella tutkimaan, sitä joko puolustellen tai vastaan hyökäten –

2.3.1. Marxismi ja radikalismi ennen toista maailmansotaa

Karl Marxin (1818-1883; 1848) *Pääomassaan* esittämä teoria on ennen muuta *luokkateoria*, jonka lähtökohtana on ajatus siitä, että tuotantovälineiden – niin työkalujen kuin suurten tehtaiden – omistaminen on tärkein yhteiskunnallisen hallinnan muoto ja että yhteiskunnallisesti tärkeimmät ryhmät, yhteiskuntaluokat, muodostuvat juuri tämän omistuksen perusteella. Oman aikansa Englannissa Marx erotti kolme yhteiskuntaluokkaa: maanomistajat, teollisuuden ja kaupan pääoman omistajat sekä palkkatyöläiset. Näistä kaksi ensin mainittua ovat omistavia luokkia ja viimeksi mainittu omistamaton luokka. Omistuksella Marx tarkoitti sekä juridista omistusta että tosiasiallista määräämisvaltaa omaisuuteen. Näistä jälkimmäinen on käytännössä tärkeämpi ja voidaan sanoa, että Marxin mukaan omistuksessa on kyse siitä, kuka viime kädessä määrää tuotantovälineiden käytöstä.

Tuotantovälineiden *omistus* on Marxin mukaan tärkeää monista eri syistä. Ensinnäkin, omistaja voi elättää itsensä kuluttamalla ja käyttämällä tuotannon tuotosta ja valmistettuja tavaroita. Toiseksi, tuotantovälineiden omistaja voi määrätä muita ihmisiä työskentelemään omasta puolestaan. Kolmanneksi, ja tämä on lopulta tärkeintä, taloudellinen hallitseminen johtaa myös poliittiseen hallitsemiseen. Toisin sanoen tuotantovälineiden omistaminen merkitsee myös poliittista hallitsemista. Marxin mukaan on niin, että omistajilla ja omistamattomilla, hallitsijoilla ja hallituilla, on eri edut puolustettavanaan, ja siksi yhteiskuntaluokat ovat viime kädessä *ristiriitaan* perustuvia ryhmittymiä. Samalla yhteiskuntaluokat ovat kuitenkin myös epävakaita; hallitsevan luokan ambitiona on aina vakiinnuttaa asemansa, ja hallitut taas tullessaan tietoisiksi omasta asemastaan yrittävät horjuttaa hallitsevien asemaa. Kaikki tämä taas johtaa ristiriitojen kärjistymiseen (ks. Wood, 1981).

Marxin mukaan on niin, että kun tiedetään ketkä omistavat kussakin yhteiskunnassa tärkeimmät tuotantovälineet, voidaan samalla sanoa, mitkä ovat tuon yhteiskunnan hallitsemistavat. Vastaavasti omistamattomuus esiintyy erilaisena eri yhteiskunnissa ja eri aikoina. Esimerkiksi antiikissa omistamattomuus merkitsi orjuutta; feodaalijärjestelmässä omistamattomuus merkitsi maaorjuutta tai maanvuokralaisuutta; ja kapitalistisessa järjestelmässä omistamattomuus merkitsee palkkatyötä. Kapitalistisen yhteiskunnan hallitsevan luokan eli kapitalistien tai ”porvariston” sisällä voidaan erottaa useampia alaryhmiä. Marx esimerkiksi erotti toisistaan suurporvariston ja pienporvariston lähinnä sillä perusteella, että ensin mainittu voi, toisin kuin käsi-

eikä tätäkään oikealta pohjalta, onko se onnistunut vai epäonnistunut, vaan siinä hedelmättömässä pyrkimyksessä, että voitaisiin todistaa, että sen lopullinen tarkoitusperä ja vaikutukset ovat joko moraalisia tai epämoraalisia. Marxistien väijäämätön halu todistaa, että yksityisomistuksessa oleva teollisuus on yleisen edun vastaista, ei ole tahrannut ainoastaan heidän omia kirjoituksiaan vaan heidän vastustajiensakin. Näillä kun tuntuu olevan pysyvänä velvollisuutena osoittaa päinvastoin, että hyvin johdetut yritykset toimivat täydellisessä sopusoinnussa niiden puolesta työskentelevien ihmisten henkilökohtaisen moraalin kanssa ja sen yhteisön yleiseksi hyväksi, johon ne kuuluvat” (Jay, 1975, 38).

työläiset ja pienkauppiaat, elättää itsensä osallistumatta millään tavoin tuotantoon. Myös palkkatyöläisten keskuudessa Marx erotti toisistaan tavallisen proletariaatin ja ryysyproletariaatin, joista jälkimmäisenä mainittu on jo niin rappeutunut, että se on kykenemätön vallankumoukseen, minkä vuoksi se voi antautua yhteistyöhön porvariston kanssa (ks. Wood, 1981; Allardt, 1988).

Marx ei kuitenkaan tyydy käsittelemään yhteiskunnan luokkajakoa yleisesti, vaan hän myös analysoi nimenomaisesti kapitalistista yhteiskuntaa ja sen patologioita. Luokka-analyysi on kuitenkin olennainen osa tätä prosessia, koska omistuksen perusteella määräytyvät yhteiskuntaluokat, niiden ominaisuudet ja suhteet ilmaisevat kapitalistisen yhteiskunnan perusolemuksen. Sen ominaisuudet liittyvät siinä tehdyn työn luonteeseen. Palkkatyöläinen myy työvoimaansa vaihtaen sen elatukseensa tarvittavaan tuloon. Kun työläinen tuottaa enemmän kuin tarvitaan hänen uusintamiseensa, hänen pysymiseensä hyödyllisenä työntekijänä, syntyy lisäarvoa, joka on siten yhtä kuin työläisen tuottaman arvon ja hänen uusintamiseensa vaadittavan arvon välinen erotus. Marxin (1974, I, 202) tunnetun väitteen mukaan kapitalistisessa järjestelmässä tämä lisäarvo siirtyy kokonaisuudessaan kapitalistille, joka hankkii siten voittoa työläisen tuottamasta lisäarvosta. Marxin mukaan kapitalistiselle tavarantuotannolle onkin luonteenomaista juuri se, että tuotanto ei tapahdu ensisijaisesti ihmisten tarpeiden tyydyttämiseksi, vaan lisäarvon ja voiton tuottamiseksi *an sich* (Wood, 1981).

Koska tuotanto ei enää tapahdu ihmisten tarpeiden tyydyttämiseksi vaan voiton vuoksi, syntyy taloudellisia muotoja kuten osakeyhtiöt, joissa yhteys työn, omistuksen, tuotannon ja kulutuksen välillä on käytännössä näkymätön. Koska tuotannon ja kulutuksen välillä ei ole enää selviä ja konkreettisia yhteyksiä, syntyy väistämättä kapitalistiselle yhteiskunnalle ominaisia kriisejä. Esimerkiksi kun tuotantoa ei ole suhteutettu välittömästi kulutukseen, syntyy ylitarjontaa ja epäkurantteja tuotteita, joita ei voida myydä markkinoilla. Tämä puolestaan johtaa tuotannon leikkaamiseen ja työttömyyteen, jolloin kulutus edelleen pienenee. Kaikella tällä Marx siis haluaa sanoa, että suhdannevaihtelut ja niiden mukanaan tuomat kriisit kerta kaikkiaan *kuuluvat* kapitalistisen yhteiskunnan luonteeseen, ja että näistä kärsivät eniten työläiset. Nämä kriisit puolestaan johtavat pääoman keskittymiseen siksi, että vain vakavaraiset yritykset selviytyvät kriisiaikojen yli. Käytännössä nimenomaan kriisiaikojen vaikutuksesta suuret yritykset kasvavat entistään ja pienet häviävät, mikä tarkoittaa monopolisoitumiskehitystä (ks. Wood, 1981; Allardt, 1988). Marxin mukaan onkin niin, että kapitalistinen järjestelmä sisältää oman tuhonsa siemenet, koska väistämättömien keskittymistendenssien vaikutuksesta kilpailu *ei* enää lopulta tapahdu vapaille markkinoilla. Samalla tämä merkitsee sosiaalisen rakenteen kannalta sitä, että luokkaerot jyrkkenevät äärimmilleen väliyhmiin vähitellen kadotessa:

”pienenee niiden pääomaylimysten luku, jotka anastavat ja tekevät yksinoikeudekseen tämän muuttumisprosessin kaikki edut, kasvaa kurjuuden, sorron, orjuuden, rappeutumi-

sen ja riiston määrä, ja samalla kasvaa myös yhä paisuvan ja kapitalistisen tuontantoprosessin mekanismin itsensä kouluttaman, yhdistyneen ja järjestyneen työläisluokan suutumus. Pääomamonopoli tulee sen tuotantotavan kahleeksi, joka on sen kanssa ja sen suojassa kehittynyt. Tuotantovälineiden yhteenkokoutuminen ja työn yhteiskunnallistuminen pääsevät kohtaan, missä ne käyvät kapitalistisen vaippansa kanssa yhteensopimattomiksi. Kapitalistisen yksityisomaisuuden kuolinhetki lyö. Pakkoluovuttajat pakkoluovutetaan” (Marx, 1974, I, 682).

Marxin tunnetun teesin mukaan ainoa mahdollisuus katkaista tämä kehityssuuntaus on vallankumous. Vallankumouksen syntyminen on kuitenkin mahdollista vasta sen jälkeen kun työläiset ovat tulleet tietoisiksi alistetusta ja jatkuvasti kurjistuvasta asemastaan kapitalistisessa järjestelmässä ja aktiivisesti ryhtyvät vallankumoukseen, tavoittelemaan siirtymistä ”välttämättömyyden valtakunnasta vapauden valtakuntaan”, jossa tuotantovälineiden yksityisomistus on poistettu. Marxin mukaan tämä ei ole toive tai utopia vaan aktualisoitumistaan odottava historiallinen välttämättömyys, sillä kapitalistiset prosessit etenevät luonnonlainomaisesti kohti omaa tuhoaan. Pääomien kumuloidumisen ja riiston kulminaatiopisteen jälkeen aktualisoituu proletariaatin messiaaninen vapautustehtävä: vallankumouksen ja luokattoman yhteiskunnan toteuttaminen. Tästä vapauden valtakunnasta Marxilla oli kuitenkin lopulta varsin vähän sanottavaa: tärkeintä oli, että se oli kapitalistista parempi (Wood, 1981).

Sekä Marxin yleinen luokkateoria että hänen kapitalistisen yhteiskunnan kehitystä koskeva analyysinsä on herättänyt runsaasti keskustelu ja synnyttänyt hyvin monenkirjavan ja moniulotteisen tutkimusperinteen (ks. Althusser, 1969). Kiistanalaisena kysymyksenä tässä perinteessä on pidetty muun muassa sitä, lankeaako lisäarvo aina ja automaattisesti kapitalistille. Samoin runsaasti kriittistä keskustelua on käyty pääoman uusintumisprosessin luonteesta. Marxin ja hänen seuraajiensa päättely työn, pääoman, lisäarvon ja vieraantumisen välisistä suhteista on loogisesti pääpiirteissään hyväksyttävissä. Toisaalta juuri tässä kohdin aukeaa marxilaisen ja ”porvarillisen” ajattelun välinen kuilu: niiden päättely perustuu jyrkästi erilaisiin lähtökohtapremisseihin. Ensinnäkin, kapitalistinen ajattelu perustuu siihen, että myös omistaminen (yrittäjäyys) on työtä. Marxille omistaminen ei ole työtä. Toiseksi, Marx ei hyväksy sitä, että eriarvoisuus ja pääomien kasautuminen olisi luonnollista tai välttämätöntä; toisin sanoen ”näkyttömän käden” vaikutuksesta egoistiset intressit eivät välttämättä kanavoidu koko ihmisyyhteisön hyväksi kuten kapitalistinen talousteoria olettaa. Kolmanneksi, Marxin ihmiskäsityksen mukaan ihmisen subjektiviteetti määräytyy jokseenkin puhtaasti työn kautta, kun taas perinteinen porvarillinen ajattelu uskoo sen määräytyvän myös muiden toimintojen – esimerkiksi vapaa-ajan aktiviteettien – kautta. Neljänneksi, Marx ottaa annettuna, että toisen palveluksessa oleminen merkitsee aina alistumista, kurjistumista ja vieraantumista. On selvää, että näin suuri filosofisten lähtökohtapremissien ero johtaa hyvin heikkoon keskusteluyhteyteen (Saarinen, 1985, 342-344).

Kuten jo aikaisemmin on tuotu esiin, 1800-luvun loppu oli monessa mielessä voimakkaan yhteiskunnallisen murroksen aikaa, ja Marx seuraajineen oli epäilemättä

syventämässä tätä kokemusta. Monet senaikaiset yritykset kokivatkin kontrollin otteen kirpoavan käsistään, minkä vuoksi 1880- ja 1890-luvuilla ilmestyi joukko kirjoja, joissa pyrittiin hahmottelemaan suuntaviivoja liikkeenjohdollisen kontrollin ja koordinaation parantamiseksi (Metcalf, 1885; Towne, 1889; Halsey, 1891). Marxin radikalisoimalla kapitalistisen teollisuusyhteiskunnan kritiikillä alkoi kuitenkin vähitellen olla sen verran kulttuurista kantovoimaa, että myös muunlaista organisaatiokirjallisuutta tai ehkä paremminkin hajanaista kirjoittelua alkoi ilmestyä. Erityisesti ns. industrial betterment -liike, joka ei koskaan kasvanut sosiaalisesti erityisen vaikutusvaltaiseksi ja joka ei ollut marxilainen mutta sai marxilaisesta yhteiskuntakritiikistä tiettyjä vaikutteita, pyrki kiinnittämään huomiota voimakkaan teollistumisen kääntöpuoliin ja työntekijöiden aseman parantamiseen (Barley – Kunda, 1992, 365-367).

Industrial betterment -liikkeen hyvinvointikapitalistiset teesit tyrehtyivät 1910-luvulla taylorismin ja ”tehokkuushulluuden” ylivaltaan – noustakseen uudelleen esiin runsaat kymmenkunta vuotta myöhemmin. Kuten aiemmin on todettu, tähän vaikutti olennaisella tavalla läntiset teollisuusmiehet pahanpäiväisesti pelästyttäneen Venäjän bolshevikki-vallankumous, minkä vaikutuksesta nämä alkoivat osoittaa aikaisempaa suurempaa kiinnostusta työläisten asemaan ja olosuhteisiin sekä halukkuutta yhteistyöhön työntekijäportaan kanssa (Barley – Kunda, 1992, 372; vrt. O’Connor, 1999, 117-120). Juuri tähän sosiaaliseen saumakohtaan osuivat sekä Elton Mayon ensimmäiset merkittävät kirjalliset teokset (ks. Mayo, 1919; 1922) että myös hänen akateemisen uransa käännepiste.

Australiassa akateemisen uransa kanssa vakavissa vaikeuksissa kamppailleen Mayon menestyksen kannalta kriittinen tekijä oli kyky positoida ja jalostaa hänen tuolloin jo suhteellisen valmiiksi formuloimansa teoreettiset ajatuskehitykset vastuksiksi ajankohtaisiin poliittisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin ongelmiin. Ilman institutionaalista taustatukea Mayo ei kuitenkaan olisi mitenkään voinut onnistua toteuttamaan missiotaan. Tämän kipeästi tarvitsemansa institutionaalisen taustatuen Mayo löysi Harvard Business Schoolista (HBS) ja sen pitkäaikaisesta ja vaikutusvaltaisesta dekaanista Wallace Donhamista. HBS oli vielä tuolloin nuori ja horjuva instituutio, joka joutui kohtaamaan lukuisia hyökkäyksiä niin perinteisten akateemisten alojen portinvartijoiden kuin käytännön liikemiesten taholta. HBS:n dekaanina vuosina 1919-42 toiminut Donham saikin tehdä töitä hartiavoimin onnistuakseen rakentamaan akateemista uskottavuutta, sosiaalista prestiisiä ja taloudellista turvallisuutta johtamalleen koululle. Ironista kyllä, myöhemmin maailman tunnetuimmaksi bisneskouluksi nousseen HBS:n avuksi tulivat sellaiset sosiaaliset voimat, joiden oli määrä viedä kehitystä aivan muuhun suuntaan (O’Connor, 1999, 117-118, 122-12; vrt. Trahair, 1984).

Ensimmäisen maailmansodan fyysisen jälleenrakennuksen rinnalle nousi nimitäin varsin nopeasti filosofinen ja moraalinen uudelleenrakennustyö, poliittisten ja

sosiaalisten konseptioiden perustava uudelleenarviointi, jonka yhteydessä varsin usein esitettiin marxilaisesta keskustelusta tuttuja vaatimuksia koko aiemmin vallinneen järjestelmän hylkäämisestä. Tilalle ehdotettiin ”todellista” demokratiaa ja kansalaisyhteiskuntaa, joka piti ulottaa myös työpaikoille asti: nämä varhaiset demokraatit näkivät ”luovat keskustelut” ja partisipaation edistämisen ainoana tienä ulos sosiaalisesta umpikujasta (vrt. Follett, 1941). Etenkin radikaalit tutkijat kävivät seminaarisaleissa lähes loputtomia keskusteluja ”todellisesta demokratiasta”. Monet vaikutusvaltaiset poliittiset ajattelijat ja akateemikot kuitenkin torjuivat jyrkästi nämä radikaalien vaatimukset. He pitivät teollisen työpaikkademokratian vaatijoita ”massojen” ja ylipäättään yksilön kapasiteettiin yli-idealistsesti suhtautuvina utopisteina ja julistivat samalla itsensä ”realisteiksi” (O’Connor, 1999, 118-119).

Juuri tähän väittelyyn kiinnittyvät sekä Harvard Business Schoolin että Human Relations Schoolin sosiaalisen vaikutusvallan historialliset juuret. Monet HBS:n ja Wallace Donhamin kipeästi tarvitsemista rahoittajista olivat nimittäin sellaisten yritysten ylimpiä johtajia, jotka lähes epätoivoisesti etsivät ratkaisua tuolloisiin sosiaaliin konflikteihin – haluamatta kuitenkaan vaarantaa omaa asemaansa ja auktoriteettiaan. Nimekkäin ja vaikutushistoriallisesti tärkein näistä johtajista oli John D. Rockefeller Jr., joka osoitti huomattavaa kiinnostusta työelämän suhteisiin nk. Ludlowin massamurhan jälkeen: yli 7 kuukautta kestänyt lakko Rockefellerin omistamalla tehtailla päättyi vuonna 1915 kahdentoista aikuisen ja kahdentoista lapsen hengen vaatineisiin väkivaltaisuuksiin, joiden seurauksena mesenaattinakin esiintynyttä Rockefelleriä alettiin syyttää januskasvoiseksi ”kapitalistiseksi hirviöksi”. Näiden tapahtumien jälkeen Rockefeller henkilökohtaisesti lähestyi HBS:ia, ja pian Rockefellerin dollarit alkoivat vähitellen virrata Elton Mayon johtamiin tutkimuksiin, joiden rahoitus uudistettiin nykyistenkin mittapuiden mukaan avokätisesti yhä uudelleen ja uudelleen. Tällä oli kuitenkin oma ehtonsa ja hintansa: vaikka Rockefeller ilmeisen aidosti halusi parantaa työntekijöiden ja työnantajien välisiä suhteita, hän halusi kuitenkin samalla päättäväisesti torjua marxilaisten ja muiden radikaalien vaatimukset omistajien ja liikkeenjohdon perimmäisen auktoriteetin kumoamisesta (O’Connor, 1999, 120). Mayoille tämä tavoite sopi hyvin:

”suggestion that the workers in any industry should control it after the fashion of ‘democratic’ politics would not only introduce all the ills of partisan politics into industrial management, but would also place the final power in the hands of the least skilled workers ... It may be said for the ‘capitalistic’ system that, although managers and business organisers generally have unduly neglected to take account of the human factor in industrial problems, the system has, nevertheless, tended to conserve social skill, to protect the specialist worker against the assaults of so-called ‘democracy’ ... Where there is no understanding there can be no real control. The outstanding failure of democracy is its failure to appreciate the social importance of knowledge and skill” (Mayo, 1919, 59).

Kaiken kaikkiaan sekä Elton Mayo että Wallace Donham kykenivät erinomaisesti identifioimaan tuon ajan korkeimpien johtajien kommunismin uhkaan liittyneet pe-

rimmäiset pelot ja ambivalenssit ja kääntämään ne lopulta henkilökohtaiseksi menestykseksi esittelemällä itsensä ja edustamansa instituution kapitalismin pelastajana (O'Connor, 1999, 124-125).⁶⁹ Tietynlaista ironiaa sisältyykin siihen, että radikaalin ja kriittisen diskurssin suuri sosiaalinen merkitys näyttäisi 1900-luvun kuluessa piilleen sen taipumuksessa epäonnistua omissa tavoitteissaan ja *vahvistaa* implisiittisesti valtavirtadiskurssia, joskin pakottaen sen samalla tiettyihin myönnytyksiin.

2.3.2 Radikalismi sodan jälkeen: humanismi vs. strukturalismi

Väljästi ymmärrettynä marxilaisvaikutteisia sosiaaliseen ja epistemologiseen skeptisismiin perustuvia lähestymistapoja voidaan kutsua *kriittiseksi johtamis- ja organisaatiotutkimukseksi*, jolloin tällä viitataan vallitsevien empiiristen olosuhteiden kritiikkiin mutta ehkä sittenkin *ennen muuta* vallitsevan johtamis- ja organisaatioajattelun metateoreettista kritiikkiin, jonka tavoitteena on problematisoida alan traditionaalisia perusoletuksia johtamis- ja organisaatiodiskurssin itseymmärryksen laajentamiseksi. Siksi tämän perinteen yhteydessä voidaan perustellusti puhua *kriittisestä johtamis- ja organisaatiodiskurssista*, jolla taas voidaan ymmärtää suhteellisen väljästi samoista tieteenfilosofisista lähtökohdista johdettujen eksistentiaalisessa mielessä hyväksyttävissä olevien lausumien löyhäsidoista joukkoa, jonka inspiraatiolähteenä ja älyllisenä horisonttina on Marxin ja Frankfurtin koulukunnan ajatuksista postmodernismin suuntaan siirtynyt filosofinen keskustelu (Ahonen, 1997c; vrt. Alvesson, 1987a, 7-20; 1991, 11-22; Alvesson – Willmott, 1992, 1-2, 8-9; Deetz, 1992, 21-43).

Tällä vuosisadalla vahvasti skeptisten ja kriittisten näkemysten – siis sekä tietoteoreettisessa että yhteiskuntafilosofisessa mielessä – keskeisimpänä sanansaattajana on toiminut toisen maailmansodan aiheuttaman kulttuuripessimismin jälkimainingeissa syntynyt Frankfurtin koulukunta (ks. Held, 1980; Bottomore, 1989). Frankfurtin koulukunnan toisen maailmansodan jälkeen harjoittamalla kriittisellä tutkimuksella oli alkujaan selkeästi marxilaiset juuret, mutta sen kriittinen teoria ei kuitenkaan monista länsimaisen marxismin suuntauksista poiketen missään vaiheessa luottanut messiaaniseen proletariaattiin vallankumouksen subjektina.⁷⁰ Frankfurtin koulukun-

⁶⁹ "Lewis Brown, President of Johns-Manville, had sent a New York Times (1931) article to Donham, entitled 'London Times Sees Soviet Plan Succeeding ... The article warned that Russia's success threatened Western nations and referred to calls for a trade embargo on Russia ... Donham replied, 'I'm ... far more deeply concerned about the whole situation than your letter indicates that you are.' He referenced a book of his then in press" (O'Connor, 1999, 124; *kursivointi tekijän*).

⁷⁰ Frankfurtin koulukunnan ajattelu voidaan pelkistää seuraavasti. Ihmisen elämistä erottava ominaisuus on kyky muuttaa ympäristöä, ja tämä transformaatiotoiminta on luonteeltaan kollektiivista. Toiseksi, rationaalisuus on ihmistä karakterisoiva piirre – miten se sitten halutaankin ymmärtää ja määrittellä. Kaiken takana on kuitenkin aina rationaalinen harkinta siitä, millainen maailma on ja millainen se voisi olla. Muuttaessaan ryhmänä ympäristöään ihmiset muuttavat samalla itseään. Vieraantuminen

nan kriittisen teorian suhde työväenluokkaan ei ollut historianfilosofinen vaan lähinnä sosiaalipsykologinen: työväestön kehittymätön poliittinen tietoisuus oli ennen muuta tutkimusongelma. Instituutin sisällä käyty diskurssi liikkui hyvin korkealla abstraktiotasolla ja erityisesti psykoanalyysistä tuli keskeinen abstrahoinnin instrumentti, jolloin työväenluokka, sen tietoisuus ja elämismaailma pelkistyivät pitkälti tämän abstraktin diskurssin referentiksi (Kotkavirta, 1991, 169-196; Craib, 1984, 183-200). Vaikutushistoriallisessa mielessä niin kriittinen teoria yleensä kuin kriittinen johtamis- ja organisaatiodiskurssi erikseen onkin sanonut lopulta enemmän tieteestä ja teoriasta kuin työväenluokasta ja sen elämästä (ks. Alvesson – Willmott, 1996, 68-88; vrt. Pfeffer, 1997; Scott, 1992).

Frankfurtin koulukunnan painotukset ovat kautta sen historian olleet vahvasti tiedekriittisiä suuntautuen yksiviivaista valistusajattelua ja järjen palvontaa vastaan. Frankfurtin koulukunnan kriittisen teorian lähtökohtana oli ajatus siitä, että traditionaalinen teoria ei tuottamistaan tuloksista huolimatta ole riittävä, koska se ei arvioi oman toimintansa yhteiskunnallisia ehtoja ja päämääriä – päin vastoin objektiivisen yhteiskuntatieteen myytti sulkeistaa arvoharkinnan. Siksi tarvitaan erityistä kriittistä teoriaa, jonka kielellä traditionaalisen teorian järki on puhtaasti välineellistä järkeä. Frankfurtin koulukunnan ajattelussa itsensä, tieteen ja totuuden määrittävä välineellinen järki on herruutta, herruuden perimmäinen muoto, lähde ja normiresurssi, jota ei arki ajattelussa osata kyseenalaistaa (Alvesson – Willmott, 1996; vrt. Kotkavirta, 1991; Steinbock, 1980).

Habermas on jatkanut varhaisen Frankfurtin koulukunnan perinteitä väittämällä, ettei teknokraattisen tietoisuuden ja teknisen tiedonintressin ylivallan vaarallisuus ole vain siinä, että se laiminlyö normatiivisen arvoharkinnan, vaan myös siinä, että se pyrkii muotoilemaan yhteiskunnalliset ongelmat jäännöksettä teknisinä. Teknisen tiedonintressin ja instrumentaalisen rationaalisuuden vaikutuksesta esineellistyneet yhteiskunnalliset suhteet vääristävät systemaattisesti kommunikaatiota ja estävät subjektien autenttisten tarpeiden artikuloinnin.⁷¹ Ne estävät myös näkemästä herruussuhteiden konventionaalista luonnetta, minkä vuoksi sisäistetyt herruussuhteet näyttävät luonnonlainomaisina välttämättömyyksinä. Kriittisen yhteiskuntateorian tehtä-

aiheutuu siitä, että ihmisen luoma ympäristö alkaa dominoida luojiaan. Sellainen sosiaalinen ympäristö, joka pirstoo kollektiiviset suhteet ja estää rationaaliset arvovalinnat on vieraannuttava. Rationaalisen arvoharkinnan kautta ihmisille avautuu kuitenkin mahdollisuus rakentaa toisenlainen maailma. Nihilismin välttämiseksi sosiaalisen toiminnan olisi siten lähdettävä kahdesta normatiivisesta premisistä: ensinnäkin elämä voisi ja sen tulisi olla elämisen arvoista ja on keinoja inhimillistää elämän laatua (Craib, 1984, 167-170; Steinbock, 1980, 231-240; Marcuse, 1964, x-xi).

⁷¹ Takala (1993, 29) on julkaisussaan *Yrityksen taloustieteet kriittisinä tieteinä* poiminut tätä kuvaavan esimerkin von Wrightiltä: "Henkilö haluaa kohota, mikäli mahdollista johtavaan asemaan jossakin yrityksessä. Hän suunnittelee koulutuksensa keinoksi tähän päämäärään – sanokaamme siten, että hän yhdistää lainopillisen ja taloustieteellisen loppututkinnon suorittamisen toisiinsa. Hän onnistuu. Hänellä on korkeat tulot, mutta hänen on otettava raskaita velvollisuuksia. Tämän seurauksena hän laiminlyö perhettään ja liian ahkerasti työskentelemällä turmelee terveytensä. Hän saattaa alkaa epäilemään, onko hänen viettämänsä elämä *hyvää hänelle*" (von Wright, 1985, 181).

vänä on Habermasin mukaan tähän tilanteeseen johtaneen sosiaalisen kehitysprosessin reflektointi tavalla, joka mahdollistaa vapautumisen ideologian vääristämistä tietoisuudesta (Willmott, 1996; Kangas, 1987; Habermas, 1971a; 1981a; 1981b).

Koko Frankfurtin koulukunnalle ominaiseen tapaan myös Habermas on arvostellut teollisten yhteiskuntien itseään pettävää valistusta, autoritaarisuutta, kulttuuri-teollisuuden ja kaupallisuuden latistavaa tunkeutumista arkielämään sekä teknologisen järjen sokeaa palvontaa. Tiede erityisenä yhteiskunnallisena instituutiona on ollut keskeisiä analyysin ja kritiikin kohteita. Habermasin mukaan tekninen tiedonintressi on saanut ylivallan hermeneuttisesta ja emansipatorisesta intressistä. Teknisestä tieteestä on Habermasin käsityksen mukaan yhä suuremmassa määrin tullut ainoastaan yhteiskunnallisen uusintamisen väline. Tällaisessa tilanteessa kriittisen teorian tehtävänä on paljastaa tapoja, joilla traditionaalista tieteellistä diskurssia käytetään laillistamaan huonoakin sosiaalista järjestystä tai käytäntöä – ellei muutoin niin vaikene-malla epäkohdista ja sysäämällä ne akateemisen tutkimuksen ja keskustelun ulkopuolelle (Willmott, 1996, 317-325; Burrell, 1994, 1-14; Kangas, 1987, 4-6; Habermas, 1971a, 143-262).⁷²

Johtamis- ja organisaatiodiskurssiin marxilainen tai ”jälkimarxilainen” kriittinen filosofia ilmestyi siis etenkin Frankfurtin koulukunnan ajatusten välityksellä. Varhaisimmat kirjoitukset, joiden voidaan katsoa edustaneen marxilaisväritteistä radikaalin humanismin paradigmaa, reflektoivat aluksi vain joitakin kriittisen yhteiskuntateorian teemoja, ja moniin johtopäätöksiinsä kirjoittajat lienevät päätyneen muuta kautta (ks. Beynon, 1973; Glegg, 1975; Silverman – Jones, 1976; Esland, et al, 1975; Salaman, 1978). Yhtä kaikki, ”radikaaliksi humanismiksi” nimetyn ajattelusuunnan kantavana perusajatuksena on ollut se, että yhteiskuntakriittisellä traditiolla on annettavaa länsimaiselle johtamis- ja organisaatioajattelulle – erityisesti mitä tulee työntekijän asemaan, elämismailmaan ja niiden ymmärtämiseen. Radikaalin humanismin väitteen mukaan marxilainen analyysi on edelleen monessa kohdin osuvaa, mutta täsmälleen samoja poliittisia ja sosiaalisia johtopäätöksiä ei välttämättä tarvitse tehdä. Kritiikki on kuitenkin uskallettava kohdata, mikäli ihmiset *todella ja aidosti* halutaan saada mukaan organisaatioiden kehittämiseen (Burrell – Morgan, 1979, 32-33, 319-320; Aktouf, 1992, 407-408; Alvesson, 1987a, 2).

Vaikka radikaali humanismi ei oikeastaan vieläkään ole selvästi rajautunut ja vakiintunut ”paradigma” tai lähestymistapa, on jo sen varhaisten edustajien teksteistä löydettävissä joukko selkeästi yhteisiä perusteemoja, joista keskeisimpänä voidaan pitää kapitalistisen yhteiskunnan ja tuotantotavan yksiulotteistavaksi ja vieraannuttavaksi väitettyä luonnetta (vrt. Marcuse, 1964). Alkuperäisessä muodossaan radikaalin

⁷² Habermasin perusajattelua ja sen relevanssia organisaatiotutkimuksen kannalta lienee parhaiten esitellyt Burrell (1994). Burrellin (1994, 15) mukaan Habermasin syvempi merkitys tai sanoma myös organisaatiotutkijoille liittyy hänen pyrkimyksensä rakentaa siltaa filosofian ja yhteiskuntatieteen välille.

humanismin paradigma tähtäsikin radikaaliin muutokseen työyhteisöissä subjektivistisistä lähtökohdista: sen mukaan taloudellisen menestyksen tuli olla alisteista subjektin autonomialle ja psyykkiselle hyvinvoinnille, joilla taas tulisi olla itseisarvoinen asema. Keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat hallinnan ja herruuden muodot, deprivatio, emansipaatio ja potentiaalinen radikaali muutos. Sen sijaan rakenteelliset konfliktit ja niiden ratkaiseminen luokiteltiin kuuluviksi pikemminkin objektivistisemmän radikaalin strukturalismin käsittearkkitehtuuriin ja ohjelmaan. Radikaali strukturalismi on ajattelutapana selväpiirteisemmin ja yksioikoisemmin nimenomaan marxilainen kuin radikaali humanismi, jonka perinteeseen on suodattunut myös eimarkxilaisia elementtejä esimerkiksi eksistentiaalifilosofiasta (Burrell – Morgan, 1979, 32-33, 317-319).⁷³

Tiivistetysti radikaalin strukturalismin kuvaus työläisen asemasta on seuraavanlainen. Työnantaja eli viime kädessä tuotantovälineet omistava kapitalisti ostaa työmarkkinoilta nimellisesti ”vapaiden” työntekijöiden kapasiteettia vaihtoarvoon. Työntekijä on kuitenkin ”vapaa” vain siinä mielessä, että hän voi myydä kapasiteettiaan toiselle työnantajalle, mutta hän ei voi kieltäytyä myynnistä kokonaan, koska hänen täytyy hankkia itselleen elantoa ja koska lisäarvon realisoimiseen tarvittavat tuotantovälineet omistaa kapitalisti. Toisaalta työvoiman kapasiteetista on kapitalistillekin hyötyä vain silloin, kun se on käytössä. Siksi kapitalistin tavoitteena on pitää työläiset työssä ja maksimoida työvoiman kapasiteetin vaihtoarvon ja käyttöarvon välinen erotus, ja riistää sitten tämä työntekijöiden tuottama lisäarvo itselleen. Koska työntekijät eivät luonnollisestikaan suostu tähän vapaaehtoisesti, lisäarvon riistäminen projekti luo työn organisaatioon pysyvän kontrollin ongelman (Thompson – McHugh, 1990, 39).

Työnantajien on harjoitettava kontrollia sekä yleisten ohjaavien periaatteiden että työolosuhteiden ja tehtävien yksityiskohtaisen säätelyn tasolla; toisin sanoen kontrollia harjoitetaan sekä resistanssin kulttuurisia kantovoimia heikentävän ideologisen manipulaation että rationaalisen työnorganisoinnin tasolla. Rationaalisen työnorganisoinnin tasolla kysymys on töiden osittamisesta helposti hallittaviksi, korvattaviksi ja koordinoitaviksi paloiksi siten, että työvoimaa voidaan helposti kohdella ”muuttuvana kustannuksena” ja työtehtäviä voidaan jatkuvasti tehostaa. Ideologisen manipulaation tasolla taas kysymys on erilaisten myöntyväisyyttä luovien diskurssien täydentämisestä esimerkiksi ”palkitsemisjärjestelmillä”. Käytännössä näitä on usein vaikea erottaa toisistaan. Onkin väitetty, että kaikki kontrollijärjestelmät koostuvat kolmesta toisiinsa kytkeytyvästä elementistä: työtehtävien osittamisesta ja ohjaamisesta, työsuoritusten ja työorientaatioiden monitorointimenetelmien kehittämisestä,

⁷³ Tämä kahtia jakautuminen juontaa juurensa jo nk. nuoren ja vanhan Marxin ongelmaan: Marxin varhaisia kirjoituksia läpäisi kriittisyydestään huolimatta tietty ”humanismi” ja usko emansipaation mahdollisuuksiin, kun taas Marxin kannat muuttuivat yhä pessimistisemmiksi ja skeptisemmiksi (ks. von Wright, 1983; Wood, 1981).

myöntyväisyyttä ja yhteistyöhenkeä luovien rankaisemis- ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelusta. Nämä voidaan toteuttaa joko suoran henkilökohtaisen valvonnan, teknisten järjestelmien tai byrokraattisten määräysten kautta. Edelleen mainittuja peruselementtejä voidaan täydentää esimerkiksi segmentoimalla täysin tietoisesti työmarkkinoita erillisiin lohkoihin siten, että tämä luo eri työntekijäryhmien välistä kilpailua ja heikentää solidaarisuutta (ks. Edwards; 1979; Buroway, 1985).

Näistä radikaalin strukturalismin lähtökohdista ”marxilaiselle” tai ”kriittiselle” organisaatiotutkimukselle on jo varhain esitetty neljä sikäli punnittua peruskomponenttia, että ne on johdettu yleisestä marxilaisesta teoriasta: (1) organisaatio tulisi nähdä jatkuvasti ylläpidettävänä, uusinnettavana ja modifioitavana sosiaalisena konstruktiona, (2) organisatoriset olosuhteet kytkeytyvät aina kulloinkin vallitsevaan yhteiskunnalliseen totaliteettiin, (3) kontradiktiot ovat sisäänrakennettuja jokaiseen sosiaaliseen järjestelmään, (4) ihmisillä on mahdollisuus rationaalisen analyysin pohjalta rekonstruoida sosiaalisia olosuhteita inhimillisempään suuntaan (Benson, 1977).

Tämäntyyppisen radikaalin strukturalismin merkittävin yksittäinen edustaja on epäilemättä ollut Harry Braverman (1974), jonka omaksuma marxilainen lähestymistapa on ollut jyrkästi vastakkainen johtamisen ja organisoinnin problematiikkaan kiinnittyneelle valtavirtatutkimukselle. Useimmat yritykset ymmärtää käsitteellisesti organisaatioiden rakentumista lähtevät liikkeelle tehokkuusrationaliteetin periaatteesta: erilaisten hallinnollisten järjestelyjen tarkoituksena on minimoida transaktiokustannusten ja tuotantokustannusten summa (vrt. Williamson, 1975; 1990); vaikka yritysjohdon motiivit eivät olisi työntekijöiden kannalta pahantahtoisia, tietyn liiketoimintaympäristön luomat kilpailupaineet pakottavat sen makrotasolla käyttäytymään suurin piirtein niin kuin se tosiasiallisesti käyttäytyy (vrt. Lawrence – Lorsch, 1967; Woodward, 1970; Donaldson, 1996). Marxilainen lähestymistapa kiistää tai haastaa tämän argumentin kahdella tavalla: Ensinnäkin, marxilaiset väittävät, että työprosessin kontrolli on organisatoristen järjestelyjen perimmäinen tavoite. Toiseksi, äärimmäisessä valintatilanteessa virallisesti glorifioitu tehokkuustavoite on siten alisteinen kontrollivaateille ja kontrollin menettämisen pelolle (ks. Braverman, 1974; vrt. Pfeffer, 1997).

”Harry Braverman calls this deskilling hypothesis. Braverman suggests that the owners of the means of production (capitalists) systematically fragment work activities through differentiation usually carried out in the name of rationality (e.g., justified by claimed increase in efficiency). This differentiation continues until workers can no longer understand the work they are involved in doing. At this point the work is so simplified that very little training is required and it becomes easy to replace workers. In this way the workers’ bargaining power is diminished. This allows owners to drive down the price of labor thereby maximizing their profits. It also exploits and degrades workers and contributes to their alienation” (Hatch, 1997, 317).

Marxistien, ja osin myös muiden radikaalien, mukaan perustavat intressikonfliktit ovat kapitalistisen järjestelmän fundamentaalinen ja suorastaan määrittelevä piirre, sillä kapitalistinen järjestelmä perustuu aina työntekijöiden etujen riistämiseen ja siir-

tämiseen kapitalistiluokalle. Toiseksi, marxilaiset väittävät, että useimmat työprosessin kontrolloimiseksi käytettävistä mekanismeista aiheuttavat huomattavia psykologisia "kustannuksia" organisaatioissa työskenteleville yksilöille. Kuten Pfeffer (1997, 180) kuitenkin on huomauttanut, tämän marxilaisen argumentin empiirinen testaaminen tai todistaminen on ilmeisen vaikeaa. Tentatiivisessa mielessä voidaan tietysti viitata esimerkiksi niihin valtaviin rahasummiin, joita organisaatiot niin julkishallinnossa kuin liike-elämässä ovat valmiit käyttämään hallinnollisiin kustannuksiin. Silti Pfeffer jatkaa: *"There is little convincing evidence that jobs skills have either gone down, as the Marxists predicted, or up, as those who see technological change and progress requiring more training and knowledge have maintained"* (Pfeffer, 1997, 181).

Tässä katsannossa on ymmärrettävää, että etenkin Bravermanin radikalisoima marxilainen työprosessidebatti joutui pian kritiikin kohteeksi jopa kriittisen teorian edustajien omista kannanotoissa (ks. Buroway, 1985; Reed, 1990). Ensinnäkin huomautettiin siitä, että tapa jolla liikkeenjohtoa kuvattiin käyttäytymiseltään yhtenäisenä ja yhteiset intressit jakavana sosiaalisena ryhmittymänä oli virheellinen. Toiseksi huomautettiin siitä, että olivatpa liikkeenjohdon intressit ja intentiot mitä tahansa, työntekijät eivät ole niin voimattomia kuin usein on annettu ymmärtää, vaan nämä voivat omaksua mitä moninaisimpia liikkeenjohdon toimia neutraloivia vastarinnan muotoja (ks. Julkunen, 1987a; Kevätsalo, 1988).⁷⁴ Kaikesta huolimatta Bravermanin aloittama marxilainen työprosessidebatti on ollut äärimmäisen vaikutusvaltainen stimuloidessaan laajempaa keskustelua erilaisista kontrollimekanismeista, tehokkuudesta ja näiden välisestä suhteesta (Pfeffer, 1997, 184).

Vielä 1970-luvun lopulla painotukset olivat kuitenkin selkeän marxilaiset: korostettiin kapitalististen imperatiivien läpäisemien organisaatioiden ja yhteiskuntajärjestelmän aitoa voluntaarisuutta rajoittavaa vaikutusta sekä yhteiskunnan ideologisen ylärakenteen ihmisen autenttista tietoisuutta vääristävää luonnetta. Eri kirjoittajat näkivät kaikkialle tunkeutuvan teknologian, kapitalistisen kontrollin ja päämäärätionaalisuuden heijastavan yhteiskunnallisen totalitarismin muotoa, joka rajoittaa ihmi-

⁷⁴ Tarkemmin ilmaisten on huomautettu siitä, ettei liikkeenjohto ole niin yhtenäinen ja jonkin monoliittisen metastrategian mukaan toimiva intressiryhmä kuin marxilaiset antavat ymmärtää. Esimerkiksi eri funktionaalisia toimintoja edustavilla johtajilla on erilaisia erityisintressejä ja erilainen asiantunte-
mustausta. Edelleen jopa samalla osastolla työskentelevät johtajat saattavat olla keskinäisessä kilpailu-
tilanteessa, joskin johtajat muodostavat vähintäänkin löyhäsidonnainen koalition, jonka edustajien
yhteisenä nimittäjänä on jaettu käsitys "viimeisen rivin" tärkeydestä. Toinen marxilaiseen lähestymis-
tapaan kohdistettu standardikritiikki nousee tämän lähestymistavan itsensä sisältä ja koskee resistans-
sin mahdollisuuksia kapitalistisessa prosessissa. Ensinnäkin, kuten jo edellä on annettu ymmärtää,
työntekijä voi aina adoptoida laskelmoivan työorientaation ja kilpailuttaa työnantajia toisiaan vastaan
– olkoonkin, etteivät neuvotteluasetelmat ole tasavertaiset. Toiseksi, työntekijöillä on aina mahdolli-
suus käyttää myös muutamia muita keinoja lisäarvon riistämisen jarruttamiseksi. Näitä ovat esimer-
kiksi hidastuslakot, harkitut poissaolot ja suoranainen sabotaasi. Kolmanneksi, etenkin silloin kun
työhön liittyy hyvin korkeita laatuvaatimuksia ja hyvin monimutkaisia kokonaisuuksia, sen osoittami-
nen ja tekninen kontrollointi saattaa olla vaikeaa (ks. Buroway, 1979; 1985; Watson, 1986).

sen tietoisuutta ja tyypistää hänen persoonallisuuttaan.⁷⁵ Radikaalit kokivat ideologisesti legitimoidut organisatoriset *status quo* -rakenteet epähuomaaneina ja ihmisyyttä rajoittavina ja siksi he pyrkivät kritiikkinsä kautta vapauttamaan työntekijät näiden järjestelmäpakkojen kahleiden aiheuttamasta vääristyneen tietoisuuden ja vieraantuneisuuden tilasta. Vieraantumisen tulkittiin johtuvan vallitsevan järjestelmän tai "totaliteetin" immanenteista liikelaeista tai sisäänrakennetuista konflikteista, jotka eivät ole poistettavissa vallitsevan järjestelmän puitteissa: inhimillisen emansipaation nähtiin edellyttävän "totaliteetin" vaihtamista eikä vain pieniä asteittaisia sosiaalisia reformeja. Lähestymistavan edustajien pyrkimykseksi pelkistyi paljolti tämän yhteiskunnallisen totalitarismin patologisen luonteen ja potentiaalisten vaihtoehtojen artikuloiminen (Burrell – Morgan, 1979, 32-33, 317-319; Benson, 1977).

2.3.3. Radikalismien ideaali: subjektivismi ja anti-organisaatio

Johtamis- ja organisaatiodiskurssissa radikaali kritiikki on yleensä pohjautunut *radikaaliin humanismiin* eikä niinkään Bravermanin edustamaan *radikaaliin strukturalismiin*, joka tosin oli organisaatiososiologiassa tiettyyn aikaan hyvin vaikutusvaltaisen lähestymistapa. Tämän erottelun juuret palautuvat Marxin omaan ajatteluun ja sen muutoksiin. "Humanistisemmalla" nuoruuskaudellaan Marx etsi autenttista inhimillisen olemisen tapaa, vieraantumaton ihmistä. Hegelin tavoin Marx uskoi, että juuri työn kautta ihminen luo itsensä, aktualisoi oman olemisensa. Ihmisen lajiolemus on ilmaista itseään oman työnsä kautta. Kun ihminen vieraantuu työstään, hän vieraantuu lajiolemuksestaan ja viime kädessä itsestään, jolloin mahdollisuus inhimilliseen elämiseen katoaa. Marxin hyvin tunnettu teesi on, että kapitalistiset rakenteet ovat ihmisiä vieraannuttavia ja ainoa tapa päästä eroon vieraantumisesta on muuttaa taloudellisia rakenteita. "Strukturalistisella" vanhuuskaudellaan Marx kuitenkin tuli pessimistisemmäksi näiden rakenteiden muuttamisen mahdollisuuksien suhteen (ks. Wood, 1981).

Yhtä kaikki, filosofisesti nuoren Marxin ajattelusta inspiraationsa hakeva radikaali humanismi on pohjautunut ontologiseen nominalismiin, jonka mukaan yksilön ulkopuolinen sosiaalinen todellisuus rakentuu lähinnä tämän todellisuuden strukturoinnin apuvälineinä käytettävistä nimistä ja käsitteistä: mitään "reaalista" sosiaalista todellisuutta ei pohjimmiltaan ole olemassa. Radikaalin humanismin ja kriittisen johtamis- ja organisaatioajattelun epistemologinen lähestymistapa onkin perustunut pa-

⁷⁵ Nämä painotukset ilmenevät selvästi esimerkiksi Bensonilla: "The organizational totality .. is characterized by ruptures, breaks, and inconsistencies in the social fabric. To these we apply the general term 'contradiction', while recognizing that such rifts may be of many types. Many theorists see the organization as a reasonably coherent, integrated system, rationally articulated or functionally adjusted. This view, of course, is an abstraction. If one looks at the organization concretely and pays attention to its multiple levels and varied relations to the larger society, contradictions become an obvious and important feature of organizational life" (Benson, 1977, 121).

radigma-keskustelun ajoilta periytyneeseen hyvin relativistiseen anti-positivismiin, jonka mukaan sosiaalista todellisuutta voidaan ymmärtää vain tutkimuksen kohteena oleviin aktiviteetteihin osallistuvien yksilöiden näkökulmasta, sillä yleisiä ihmisen käyttäytymistä selittäviä lainalaisuuksia ei ole. Tähän epistemologiseen näkemykseen perustuva metodologinen ote taas on korostanut ensi käden tietoa yksilöiden käyttäytymisestä ja yksittäistapausten merkitystä. Näin ollen radikaalin humanismin todellisuuskäsitys on määrittynyt subjektivistiseksi ja voluntaristiseksi: ihmisellä on aina mahdollisuus valita ja muuttaa maailmaa (Burrell – Morgan, 1979, 1-6).

Kaikilla keskeisillä filosofisilla ulottuvuuksilla arvioiden radikaalin humanismin vastakohtaksi on asemoitunut funktionalistinen organisaatioajattelu, jonka lähtökohdana on ollut vallitseva järjestelmä tai rakenne ja sen toimivuuden ja tehokkuuden turvaaminen tai parantaminen. Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen ja sitä ympäröivää laajempaa diskursiivisen toiminnan kenttää perinteisesti hallinneen funktionalistisen lähestymistavan yleistavoitteena on ollut tarjota rationaalinen mutta käytännöllinen selitys sosiaalisille ilmiöille. Funktionalistinen organisaatioparadigma on ollut pragmaattista ja ongelmaorientoitunutta eli pyrkinyt käytännöllisten ongelmien käytännöllisiin ratkaisuihin, joten tutkimuksilla on usein ollut selkeästi sosioteknologinen luonne. Vaikka funktionalistinen lähestymistapa on tulkinnallisen koulukunnan ja marxilaisen ajattelun kritiikin vaikutuksesta yrittänyt ottaa huomioon myös aktori-näkökulmaa sekä sosiaalisen muutoksen tarvetta välttääkseen funktionalismiin usein kohdistetun konservatiivisuuskritiikin, sitä on kuitenkin pidetty varsin rajoittuneena kyvyssään ottaa huomioon ihmistä sinänsä, persoonana eikä vain organisatorisena muuttujana (Burrell – Morgan, 1979, 205-220; Aktouf, 1992; Rao – Pasmore, 1989).

Sanotun valossa on paradoksaalista, että tietyistä lähtökohtaeroista huolimatta monet radikaalin humanismin normatiivisista vaatimuksista kuulostavat yllättävän tutuilta. Itse asiassa radikaalin humanismin vaatimukset ovat osin hyvinkin samansuuntaisia kuin valtavirtatutkimuksen, sillä yhteiskunnallisen ja organisatorisen käytännön tasolla oleellisimpia kysymyksiä radikaaleille humanisteille ovat olleet monet lopulta varsin lähelle HR-perinteen teemoja tulevat ongelmat kuten työprosessin humanisointi, osallistumisjärjestelmien kehittäminen, vaihtoehtojen etsiminen byrokraatialle, sosiaalisen dominanssin poistaminen ja asiantuntijaeliittien muodostumisen estäminen kehittämällä uusia tapoja hyödyntää asiantuntemusta (vrt. Aktouf, 1992).

Toisaalta vaikka käytännön tasolla tasolla monet marxilaisen diskurssin teemoista tulisivatkin varsin lähellekin perinteistä HR-keskustelua, marxilaisen organisaatiodiskurssin kannattajat eivät ole koskaan voineet hyväksyä traditionaalisen keskustelun perimmäistä oletusta organisaatiosta konsensuaalisena ja harmonisena entiteettinä (vrt. Barnard, 1938), jota valistunut, kompetentti ja lähes kaikkivoipainen liikkeenjohto ohjaa (vrt. Boyatzis, 1982). Silti marxilaisen diskurssin edustajat eivät ole väittäneet, että liikkeenjohtajat yksilöinä olisivat "luontaisesti" tai "syntyperäises-

ti" autoritaarisia tai moraalittomia: myös johtajat ovat enemmän tai vähemmän oman järjestelmänsä vankeja ja uhreja. Tämän järjestelmän sisäänrakennetuista kontradiktioista kuitenkin johtuu, että liikkeenjohdolla on parhaimmillaankin vain partiaalista mielenkiintoa esimerkiksi työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia tai itsensä kehittämisen tarpeita kohtaan (Alvesson, 1987a, 50-53, 69-72; Alvesson – Willmott, 1992a, 3-4; Deetz, 1992, 21-25).

Tässä suhteessa perustavanlaatuisia haasteita on radikaalin näkemyksen mukaan edelleen lukuisia: vakiintunut unilateraalinen käskyjärjestelmä, pohjimmitaan instrumentaalinen ihmiskäsitys, voittojen monopolisointi yritykselle, työn laajemman merkityksen tuhoaminen osittamisen ja liian pitkälle viedyn erikoistumisen kautta, itseilmaisun ja kommunikaation rajoittaminen avoimuuden lupauksista huolimatta, ihmisen aidon subjektiviteetin tosiasiallinen kieltäminen, joustamaton tai vain yhteen suuntaan joustava työaikastrukturi, eettisyyden ja rehellisyyden puute työntekijöiden kohtelussa, raakaan ekonomismiin ja utilitarismiin liittyvä ihmisen integriteetin unohtava kyyninen saalistusmentaliteetti (Aktouf, 1992, 416-417, 420, 424-425). Radikaalin humanismin näkökulmasta tavanomaisen "henkilöstöhumanismin" ongelma on tällaisten piirteiden hautaaminen hyväntahtoisuuden retoriikkaan:

"The most undesirable features of modern capitalistic society are not mentioned by most organization theorists, presenting the appearance of value neutrality, but in actually masking a politically conservative bias. This compromises the social function of the field to the point where organizational theory serves primarily the dominant interest of capital, rather than society at large" (Jermier, 1982, 204).

Karl Marx oli ennen muuta kapitalismin kriitikko, joka keskittyi kapitalismin ja kapitalistisen talousteorian arvosteluun ja sanoi hyvin vähän siitä, millainen "kapitalistisen esihistorian" päättymisen jälkeinen yhteiskunta tulisi olemaan. Varsin usein tämä on pitänyt myös hänen vannoutuneimpiin seuraajiinsa. Radikaalin humanismin edustajat ovat käytännössä kunnostautuneet pikemminkin kritiikin kuin rakentavien vaihtoehtojen esittämisen alueella. Heidän kritiikkinsä taustalla on kuitenkin kangastellut myös jonkinlainen heikohkosti eksplikoitu ajatus toisenlaisen organisaatiotodellisuuden mahdollisuudesta – mahdollisuudesta vapautua organisaatioista totaalisesti. Humanistisen ihmisen itseisarvon kunnioittamisen periaatteen ja anarkistisen yksilönvapauden periaatteen yhdistäminen on radikaalin humanismin perinteessä tiivistynyt teoreettiseksi "anti-organisaation" ideaalityypiksi. Tästä ideaalityypistä on esitetty useampia eri versioita. Jyrkimmissä näistä ei hyväksytty oikeastaan minkäänlaista pitkäaikaista, suunnitelmallista ja keskitetysti koordinoitua yksilöiden yhteenliittymistä, mitä monet ovat kiirehtineet luonnehtimaan utopismiksi.

"In addition to its efforts to analyze the problems of society, social science is also often involved in finding alternatives to the existing order, alternatives in the form of provisional utopias ... One such utopia is the idea that it should be possible to avoid organization and the attendant hierarchical structures: the idea that a better society can be created if its administrative 'iron cages' (Weber) can be abolished. Utopia occurs in various forms. Taken to its limits, it is a question of achieving a total freedom from organizational and administrative contexts" (Abrahamsson, 1993, 9).

Tämän ajattelutavan maltillisemmissä varianteissa jonkinasteinen yhteenliittyminen hyväksytään, jos ihmiset perustavat – esimerkiksi punaisen ristin klassisen esimerkin mukaisesti – spontaanisti erilaisia pienehköjä toveriryhmiä ja osuuskuntia, joita karakterisoivat informaali sosiaalinen vuorovaikutus, minimaalinen säätely ja yksilöllinen autonomia, hajautunut omistuspohja ja tasainen resurssien jakautuminen sekä yksilöiden välinen egalitaarisuus ja solidaarisuus; sikäli kuin organisoitumista tapahtuu, sen olisi perustuttava spontaaniin ja ”luonnolliseen” ryhmänmuodostukseen, mitä on voitava jatkuvasti muuttaa ja muotoilla uudelleen, sillä yhteenliittymä muodostuu toisistaan riippumattomien ja autonomisten yksilöiden neuvotteluista, valinnoista ja sopimuksista. Jälkimmäisessä mielessä ”antiorganisaation” ideaa kuvaavilla piirteillä on ollut selkeä perheyhtäläisyys klassisten yhteisöllisyyden kriteerien kanssa (Abrahamson, 1986, 26-45; Woodcock, 1975, 20; Guillet de Monthaux, 1978, 226-228; Burrell – Morgan, 1979, 321-324; Rothschild-Whitt, 1979).

”Modernin kapitalismin työyhteisöistä riittää melkein edellä esitetty toteamus, jonka mukaan arkikielen tarkoittamilta työyhteisöiltä puuttuvat toiminnallisten yhteisöjen keskeisimmätkin tuntomerkit. Ennen kaikkea on huomattava, että modernissa kapitalismissa 'työyhteisö' muodostuu 'jäsenten' yhteisöllisestä päätösvallasta riippumatta. Palkkatyöläinen on kapitalistisen tuotantoprosessin osa, jonka toimintaa työpaikalla määrää kapitalistisesti organisoitu vertikaalinen työnjohdon järjestelmä. 'Yhteisön' jäsenet valitsee ja erottaa sen ulkopuolella oleva oikeussubjekti – työnantaja – eikä kysymys siis voi olla lainkaan 'ihmisten yksituumaisesta yhteenliittymisestä elinehtojensa parantamiseksi' vaan siitä, että joukko ihmisiä on liitetty yhteen – toisaalta keskenään, toisaalta työvälaineiden kanssa – tuotanto-organisaatioksi, jonka toiminnan viimekätisenä tavoitteena on toimintaan sijoitetun pääoman kasvattaminen. Tämä on asian toinen puoli eikä siinä ole yhteisöllisyyden hiventäkään. Toisaalta on totta, että huomattava osa palkkatyöläisen elämästä kuluu kapitalistisessa tuotannossa paitsi työvoimana myös aktiivisesti elämäänsä jäsentävänä subjektina. Tämä merkitsee, että riippumatta työnantajan pyrkimyksistä, työläisten kesken muodostuu työpaikoille myös horisontaalinen vuorovaikutusjärjestelmä, epävirallinen 'työyhteisö', jonka toimintanormit saattavat poiketa työnjohdollisista normeista. Kuitenkaan se rajoittunut päätösvalta, jota modernin yhteiskunnan 'työyhteisön' jäsenet voivat harjoittaa, ei oikeuta puhumaan toiminnallisesta yhteisöstä” (Lehtonen, 1990, 232).

Rothschild-Whittin (1979) mukaan perinteiset yhteisöllisyyden kriteerit täyttävä ”kollektivistinen organisaatio” onkin attraktiivinen vaihtoehto ”rationaalibyrokraattisille” malleille, joista se eroaa ainakin kahdeksassa merkittävässä suhteessa: 1) Sosiaalinen järjestys perustuu anarkististen ihanteiden mukaisesti virallisten auktoriteettisuhteiden ja hierarkian täydelliseen hävittämiseen. 2) Vakiintuneiden sääntöjen määrä pyritään minimoimaan. 3) Formaali kontrolli korvataan jäsenten valintaan ja moraaliseen evaluaatioon perustuvalla sosiaalisella kontrollilla. 4) Sosiaaliset suhteet eivät ole segmentoituja vaan holistisia ja itseisarvoisia. 5) Valikoituminen ja eteneminen perustuu sosiaalisiin ja poliittisiin arvoihin, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja yhteistyökykyisyyteen. 6) Insenttiivijärjestelmä nojautuu yhteisesti jaettuun arvoihin ja näiden arvojen edistämisestä saatuun kollektiiviseen tunnustukseen. 7) Egalitaarisuuden periaatteen vuoksi sosiaalinen kerrostuneisuus on minimaalista. 8) Työjako – erityisesti intellektuaalisten operaatioiden erottaminen niiden to-

teuttamisesta – on minimaalista. Rothschild-Whittin (1979, 516) mukaan "kollektivistisiin organisaatioihin" tullaan työn merkityksellisyyden ja työhön liittyvän suuren autonomian eikä materiaalistien palkkioiden takia. Empiirisesti tällaisia "anti-organisaatioita" tai "kollektivistisia" organisaatioita ovat tutkineet muun muassa Rothschild-Whitt (1979) ja Sandkull (1984). Näiden tutkimusten mukaan "anti-organisaatioilla" on eräitä ne selvästi muista organisaatioista erottavia piirteitä:

"most are small in size, containing under 10 or 20 members ... often choose to remain small so that they can retain their democratic structure ... cooperatives have done best where they provided goods or services that were qualitatively different from those provided by mainstream organizations, and for which they therefore had no direct competition" (Rothschild-Whitt, 1979, 398, 401).

Toimiakseen tällaisten "vaihtoehtoisten" organisaatioiden tulisi siis olla pieniä ja löytää selkeästi oma ja mielellään kilpailulta suojattu *niche*, markkinarako. Tämä ajatus on itse asiassa tuttu jo sadan vuoden takaa – varhaisten anarkistien ideaalisia kommuuneja koskevasta keskustelusta (ks. Woodcock, 1975; vrt. Moss Kanter, 1972). Havainnolla on kuitenkin varsin paradoksaalinen seuraus: anarkistis-minimalistinen organisaationäkemyks tulee itse asiassa kääntäen vahvistaneeksi weberiläisen funktionalistisen argumentin byrokratian ja työnjaon väistämättömyydestä suurissa organisaatioissa (ks. Clegg – Dunkerley, 1980, Ch. 6.). Toisin sanoen demokratiasta ja byrokratiasta tulee antiteettinen vastinpari, josta ensimmäinen soveltuu vain pieniin organisaatioihin tai suurten organisaatioiden joihinkin enemmän tai vähemmän irrallisiin osiin, kun taas jälkimmäinen on normaalisti vallitseva tilanne suurissa organisaatioissa (vrt. Mintzberg, 1979).

Paradoksi on luonnollisesti kiusallinen radikaalien kannalta: täydellisen organisatorisen demokratian ihanne siihen kuuluvine liitännäisineen näyttää lähinnä horisontissa pakenevalta kangastukselta (vrt. Rothschild – Witt, 1986), Ernst Blochin (1985) tavoin ymmärrettynä voimaa antavalta unelmalta tai utopialta. Unelmista on kuitenkin tapana pitää kiinni. Esimerkiksi Horvat (1983, 280) onkin vaatinut, ettei demokraattisista ideoista sinänsä tule luopua mutta että täydellisten demokratia- ja yhteisöllisyysutopioiden sijasta organisatorisen demokratian perusyksikkönä tulisi tarkastella työyksikköä, joka olisi riittävän pieni ja homogeeninen, jotta luonteva, epävirallinen ja tasaveroinen kommunikaatio olisi edes periaatteessa mahdollista.

Antiorganisaation idea on eittämättä attraktiivinen mutta myös romanttisen naiivi:⁷⁶ nykytietämyksen valossa on vaikea uskoa puhtaaksiviljellyn anarkistisen mallin toimivuuteen kollektiivisen toiminnan perustana (Lagerspetz, 1996, 51-52; vrt.

⁷⁶ Esimerkiksi Guillet de Monthaux (1978, 226-228) on puhunut "anarko-eksistenttialistisesta" organisaatiokäsityksestä, mikä on taattua 1970-lukua: "Organisationerna och deras strukturer ska inte vara klätterställningar för karriärister. De ska vara naturliga och effektiva. De blir de om deras medlemmar är engagerade. Sådana organisationer eller företag är inte längre maktmedel. De är gemenskap: öppna utåt. De strävar efter att befria människorna ... Engagemanget smittar av sig. Dess magnetism är friheten. Dess resultat blir direkta aktioner. Spontana handlingar som en början till företag ... Kanske kan anarkoexistentialismen hjälpa oss att uppfinna nya alternativ ...".

Abrahamsson, 1986; Miller, 1997).⁷⁷ Yllätyksetöntä onkin se, että myös radikaalit johtamis- ja organisaatiotutkijat ovat jo varhain ajautuneet keskinäisiin erimielisyyksiin siitä, tulisiko keskittyä uskoa luovien uusien utopioiden kehittelyyn vai olemassaolevien olosuhteiden ja teoreettisten representaatioiden kritiikkiin (vrt. Benson, 1977; Burrell, 1980). Yhtä yllätyksetöntä on jälkimmäisen kannan saavuttama suurempi suosio: puhe radikaalista humanismista on hiljalleen hiipunut samalla kun keskustelu kriittisestä johtamis- tai organisaatiotutkimuksesta on yleistynyt (vrt. Aktouf, 1992; Alvesson, 1987a; Alvesson - Willmott, 1992a; 1992b). Henkilöstön asemaan liittyvät konkreettiset kysymykset ovatkin vähitellen yhä selkeämmin pelkistyneet hyvin filosofisesti latautuneen metateoreettisen debatin referentiksi, minkä teorialistorialliset taustasyöt ovat ilmeiset: "*Marx himself was not much help. In his few remarks on the organization of a socialist society, the residues of impractical utopianism were all too apparent ... Subsequent orthodox Marxists could ignore organizational questions as they waited for capitalism to collapse*" (Clegg - Higgins, 1987, 203).

2.3.4. Radikalismien käytäntö: ideologiakritiikki

Burrelin ja Morganin (1979) ja eräiden muiden aloittama keskustelu *radikaalin humanismin* paradigmasta on siis ollut synnyttämässä erityistä *kriittistä johtamis- ja organisaatiotutkimusta*, jonka teoreettisena tukijalkana on toiminut ennen muuta Frankfurtin koulukunnan kriittinen teoria. Kriittinen tutkimus on yleensä ollut hajanaista, koska sitä on pääsääntöisesti harjoitettu – ehkä välttämättömyyden pakosta – yksin ja marginaalissa (Sievers, 1994). Yhä useampien tutkijoiden kuitenkin kohdistettua samansuuntaista kritiikkiä vallitsevan funktionalistisen johtamis- ja organisaatioajattelun konseptioiden perusteisiin ovat temaattiset päälinjat ainakin jossain määrin autonomisen kriittisen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen muodostumiselle vähitellen alkaneet hahmottua (ks. Benson, 1977; Burrell - Morgan, 1979; Glegg - Dunkerley, 1980; Salaman, 1978; Zey-Ferrell, 1982; Clegg, 1989; Alvesson, 1987a; Mumby, 1988; Daudi, 1984; 1986; Steffy - Grimes, 1986; Alvesson - Willmott, 1992a; Aktouf, 1992).⁷⁸

⁷⁷ Sosiologisesti oppineen mutta samalla tyylikkäästi virtaviivaistetun version klassisten anarkistien utopioista ja niiden umpikujista on esittänyt Taylor (1982) teoksessaan *Community, Anarchy and Liberty*.

⁷⁸ Luonnollisesti perustavaa kritiikkiä ovat aina toisinaan esittäneet muutkin kuin "varsinaiset kriitikot". Tyypillisiä aiheita, joihin organisaatiotutkimuksessa on kiinnitetty huomiota yleisemmin ovat olleet mm. teorian ja käytännön välinen kuilu (Argyris, 1973; Argyris - Schön, 1978; Frost, 1980), tuotettujen teorioiden luonne ideologisina hallinnan välineinä (Whyte, 1956; Frost, 1980) ja ulkopuolisten intressiryhmien vaikutus tieteelliseen työskentelyyn (Evered - Louis, 1981).

Kriittisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin perustavoitteena on ollut ennen muuta osoittaa puutteita ja vääristymiä tietyn sosiaalisen järjestelmän toiminnassa, eksplikoida sitä heijastavaa vääristynyttä kommunikaatiota sekä *ennen muuta* kyseenalaistaa traditionaalisen liikkeenjohtoteorian kapea-alainen rationaalisuuskäsitys, joka estää päämäärien ja keinojen välisen suhteen perusteellisen reflektoinnin ja päämääriin liittyvän arvoharkinnan. Tämänäkötyyppisen tavoitteista lähtevän kriittisen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen ohjelmaksi on esitetty esimerkiksi seuraavia seikkoja: 1) etsiä keinoja ja evidenssiä vastustaa teknistä ja objektivistista näkemystä johtamisen tekniikoista ja prosesseista, 2) kiinnittää erityishuomiota organisaatiota-son asymmetrisiin valtasuhteisiin, 3) etsiä keinoja vastustaa diskurssien sulkemista "itsestään selvien" oletusten ja ideologioiden avulla, 4) tutkia erilaisten intressien partiaalisuutta ja siitä aiheutuvia konflikteja, 5) kiinnittää erityishuomiota kielelliseen ja symboliseen vallankäyttöön organisaatioissa (Alvesson – Willmott, 1992a, 10-15).⁷⁹

Käytännöllisistä ja relevanteilta kuulostavista tavoitteista huolimatta ajan myötä kriittiselle johtamis- ja organisaatiodiskurssille on käynyt kuten filosofiselle esikuvalleen: kriittisen keskustelun keskiöön on paljolti siirtynyt hyökkäys positivistiseksi leimattua tieteenihannetta kohtaan käytännöllisten työelämän ongelmien toimiessa lähinnä tämän metateoreettisen diskurssin referenttinä. Johtamis- ja organisaatiodiskurssin kentällä hyökkäyksen kohteena on ollut ennen muuta organisaation kokonaisu- toiminnan tehokkuutta korostava funktionalistinen suuntaus. Kriittisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin näkökulmasta tehokkuus on ollut yhtäältä ideologinen tavoite ja toisaalta eräänlainen veruke tai verho organisatorisille dominaatiosuhteille ja privilegi- järjestelmille; tehokkuusimperatiivi on ollut *status quon* tukiranka (Burrell – Morgan, 1979; Rao – Pasmore, 1989).

Kriittinen tutkimus onkin usein ollut herkeämätöntä vallan ja ideologian kri- tiikkiä, koska normatiivisten lähtökohtiensa reflektoinnista kieltäytyneen perinteisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin on tulkittu tulleen valjastetuksi hallitsevien ryh- mien ideologisen manipulaation instrumentiksi. Kriittisestä näkökulmasta tehok- kuusimperatiivin ylikorostamisen seurauksena distributiivisen oikeudenmukaisuuden kysymykset on laiminlyöty ja ohitettu paitsi yhteiskunnallisessa myös akateemisessa keskustelussa, mikä tarkoittaa sitä, että myös tutkimus ja tutkijat ovat omalta pieneltä osaltaan oikeuttamassa vallitsevaa vallan, varallisuuden ja kontrollin järjestelmää ja

⁷⁹ Steffyn ja Grimesin (1986, 331-333) samansuuntaisen käsityksen mukaan kriittisen organisaatiotut- kimuksen agendan tulee sisältää ainakin seuraavia näkökohtia: 1) tutkijoiden on laajennettava kritiik- kinsä alaa siten, että se sisältää myös tutkimusten kognitiivisten intentioiden ja tavoitteiden arvioinnin, 2) erilaiset alalle vakiintuneet sosiaaliset "faktat" on asetettava hermeneuttisen käsitteanalyysin koh- teiksi, 3) tutkijoiden on sekä älyllisesti että emotionaalisesti sitouduttava organisatorisiin muutoshank- keisiin ja niiden edistämiseen. Keskeisimpänä erona Alvessonin ja Willmottin (1992a) näkemukseen on se, että Steffy ja Grimes antavat suuremman painoarvon organisatorisiin olosuhteisiin liittyvän empiirisen materiaalin keräämiselle.

jakaamaa. Kriittinen johtamis- ja organisaatiodiskurssi on ollut osin dramaattisestikin ristiriidassa perinteisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin postulaattien kanssa, koska tieto on nähty ideologisena instrumentina, jonka suhteen on aina kysyttävä sitä, kenelle "tieto" on tietoa, kenelle se on hyödyllistä ja kenen palveluksessa se on (Rao – Passmore, 1989; Clegg – Dunkerley, 1980; Morgan, 1980; 1983; 1986).

Perinteisesti kriittisen yhteiskuntateorian kuten myös kriittisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin tulkintahorisontti on pohjautunut emansipatoriseen tiedonintressiin, mikä taas on pohjautunut oletukseen sosiaalisten vastakohtaisuuksien olemassaolosta ja erilaisten asymmetristen valtasuhteiden sekä ideologioiden yksilöiden potentiaalisesti vapaata tietoisuuden kehitystä häiritsevästä vaikutuksesta. Sosiaalinen todellisuus on siis nähty osin erilaisten tietoisuutta rajoittavien dominanssisuhteiden tulokseksi sekä osin neuvottelumahdollisuuksia koskevan ymmärryksen pohjalta: vallitsevien epäkohtien osoittamisen sekä toisaalta vallitsevien ajattelutapojen, ennen muuta nk. liikkeenjohdon näkökulman, kyseenalaistamisen kautta on ajateltu avautuvan tie emansipaatiolle, muutoksen mahdollisuudelle (Alvesson, 1987a; 1991, 20-21; Rao – Passmore, 1989, 225-240; Aktouf, 1992; Burrell – Morgan, 1979; Habermas, 1971; 1981a; 1981b).⁸⁰

Kriittisen lähestymistavan näkökulmasta suuri osa traditionaalisesta johtamis- ja organisaatiodiskurssista on sitoutunut siinä määrin sokeasti liikkeenjohdon intresseihin ja arvoihin, että se osaltaan ylläpitää ja uusintaa – näennäisestä objektiivisuudesta ja näennäisistä emansipaatiolupauksistaan huolimatta – vallitsevia repressiivisiä rakenteita sulkemalla yliorganisatoriset oikeudenmukaisuuskysymykset johtamis- ja organisaatiodiskurssin puhemaailman ulkopuolelle. Kriittisen lähestymistavan mukaan taas organisaatioiden toimintaa ei voida ymmärtää ja selittää vain organisatorisen viitekehyksen sisällä, vaan sitä tulee tarkastella kulloistakin historiallissosiaalista kontekstia dominoivaan rationaalisuuden muotoon liittyvän yleisen maailmantulkinnan mallin kautta. Tämän vuoksi kriittisen tarkastelun kannalta oleellisia seikkoja ovat paitsi ne ideologiset ja disiplinaariset mekanismit, joiden kautta työntekijöitä sopeutetaan hyväksymään työorganisaatioiden arvot, roolit, säännöt ja kielenkäyttö annettuna, myös aivan erityisesti myöhäiskapitalistisen kirjallisuuden kaanonin glorifioima instrumentaalinen rationaalisuus (Burrell – Morgan, 1979; Alvesson, 1987a; Deetz, 1992).

⁸⁰ Alvesson ja Willmott (1992b, 449-451) hahmottavat emansipaation käsitettä kahdella ulottuvuudella: 1) emansipatorisen projektin tyyppi voi olla luonteeltaan kyseenalaistava, inkrementaalinen tai utopistinen, 2) emansipatorisen projektin fokus voi olla päämäärissä, keinoissa tai sosiaalisissa suhteissa. Näiden yhdistelmänä saadaan käsitteen erilaisia määrittelymahdollisuuksia kuvaava yhdeksän ruudun typologia, ja Alvesson ja Willmott vaativatkin aikaisempaa varovaisempaa suhtautumista emansipaation käsitteeseen, mutta toteavat kuitenkin, että "the idea of emansipation must be retained and reconstructed if social science is not to become a nihilistic enterprise in which the generation of knowledge is completely divorced from the values that inspire and guide its production (ibid, 446)."

Kriittisessä johtamis- ja organisaatiodiskurssissa usein esitetyn käsityksen mukaan markkinatalouden ehdoilla toimivissa tuotanto-organisaatioissa vallitsee viime kädessä väistämätön instrumentaalisen teknologisen rationaalisuuden eli tuotannon ja tehokkuuden maksimoinnin sekä toisaalta instrumentaalisen teknologisen rationaalisuuden negaation eli vapauden maksimoinnin ja repression minimoinnin välinen jännite. Pääsääntöisesti teknologinen rationaalisuus on erityisesti liikkeenjohdollisen valtaeliitin intresseissä, kun taas sen negaatio on työntekijöiden intresseissä, sillä sen haitat näkyvät selvemmin organisaatiohierarkian suorittavilla kuin ohjaavilla tasoilla. Kriittisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin mukaan on oleellista myöntää intressikonfliktien olemassaolo, vaikka ne harvoin nykyisin ilmenevät laajoina kollektiivisina konfrontaatioina, koska nyky-yhteiskunta ei enää ole yhden suuren vaan monien pienien rintamalinjojen jakama ristiriitojen mosaiikki. Kuitenkaan edes joustavammat organisaatiomuodot eivät näyttäisi poistavan esimerkiksi sitä, että liikkeenjohto ja työntekijät käyvät organisatorilla mikrotasolla jatkuvaa taistelua valvonnan ympärillä: toiset yrittävät tiukentaa sitä ja toiset yrittävät kiertää sitä (Alvesson, 1987a; vrt. Kortteinen, 1992, 206-299; Julkunen, 1987a, 172-185, 386-396; Sievers, 1994).

"Burrell and Morgan argued that conflict and cooperation are two different assumptions upon which theories of organization have been built. Classical management theorists took the view that cooperation is necessary in organizations, or at least is a highly desirable objective. Therefore conflict, which can undermine cooperation, is a bad thing. For instance, one argument from this perspective is that, without cooperation on goals, the organization will not have direction and will fall prey to competitors who do. This logic is then used to justify the search for effective ways to reduce or resolve conflict in organizations. *This approach ignores the obvious extent to which conflict is a part of all organizations*" (Hatch, 1997, 300; kursivointi tekijän).

Näiden sisäänrakennettujen konfliktien aiheuttamia jännitteitä voidaan epäilemättä ainakin tilapäisesti lievittää: instrumentaalisen teknologisen rationaalisuuden puitteissa voidaan ehkä valita "humanistisempi" vaihtoehto, mutta sitä itseään ja sen seurannaisia ei kuitenkaan voida nykymuotoisen markkinatalouden oloissa kyseenalaistaa. Koska liikeyritykset ovat sekä tämän rationaalisuuden uusintamisen instrumentteja että riippuvaisia samaisen rationaalisuuden muodon dominanssista, niille on tärkeää etsiä sitä tukevaa evidenssiä ja toisaalta sulkea puhemaailmaa mahdollisuuksien mukaan sen kritiikiltä. Siten instrumentaalisen teknologisen rationaalisuuden ympäröivät organisatoriset rakenteet tarvitsevat tuekseen hyvin kehittyneitä ideologioita ja disiplinäärisiä käytänteitä pystyäkseen verhoilemaan organisatoriset jännitteet ja niiden kritiikin. Tätä tarkoitusta palvelevien mekanismien keskiössä ovat liikkeenjohdon filantrooppisia ambitiesiä kuvaavat teoriat, jotka uudelleenmäärittelevät poliittiset ja moraaliset ongelmat puhtaasti teknisiksi tarkoituksenmukaisuuskysymyksiksi; kuoruttamalla instrumentaalisen teknologisen rationaalisuuden "humanistisella" retoriikalla voidaan murentaa kritiikin perustaa sekä käytännön että teorian tasolla (ks. Morgan, 1986; Aktouf, 1992).

Instrumentaalisen teknologisen rationaalisuuden ylivoimainen murttaminen taas on selkeästi normatiivis-filosofinen ongelma, joka ei ole ratkaistavissa traditionaalisten taloudellisten tai poliittisten konseptioiden puitteissa: viime kädessä joudutaan ottamaan kantaa siihen, halutaanko priorisoida taloudellista kasvua ja tehokkuutta vai inhimillistä hyvinvointia ja demokratiaa, mikä on luonteeltaan selkeästi arvovalintakysymys. Tässä mielessä kriittinen johtamis- ja organisaatiodiskurssi ei ole yksivaiheisesti alan traditionaalisten valtavirta-ajattelun vaihtoehto, sillä se ei välttämättä ole kykenevämpi ratkaisemaan traditionaalisen diskurssin käsittelemiä ongelmia. Oleellinen ero on kuitenkin se, että kriittinen johtamis- ja organisaatiodiskurssi ei ole kiinnostunut ongelmien ratkaisemisesta tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, vaan niiden mekanismien kuvaamisesta, jotka estävät tehokkaan tuotannollisen dominanssin objektivoimien ihmisten autenttisten tarpeiden artikulointia sekä rajoittavat subjektiivisesti tyydyttävien vapauden olosuhteiden luomista (Alvesson, 1987a, 260).

Kuten edellä on nähty, periaatteellisella tasolla kriittisellä ohjelmalla on ainakin tietyissä suhteissa paljon yhteistä humanistisen HR/HRM-diskurssin ja etenkin eräiden sen suuntausten teemojen kanssa (vrt. Legge, 1995; Blyton – Turnbull, 1992). Radikaalin humanismin edustajat eivät kuitenkaan ole lainkaan yhtä tyytyväisiä työelämän laadulliseen tilaan ja tosiasiallisiin kehittämisambitioihin kuin valtavirtatutkimuksen edustajat. Vielä tyytymättömämpiä radikaalin humanismin edustajat ovat kuitenkin valtavirtatutkimuksen eri tavoin painottuneiden suuntausten haluttomuuteen puhua johtamis- ja organisaatiodiskurssin perusedusteista⁸¹ (Alvesson – Willmott, 1992a) tai "kulttuurisesta tiedostamattomasta" (Aaltonen, 1997, 7-8).

Työntekijöiden aito sitoutuminen organisaation päämääriin ja tavoitteisiin ei radikaalin näkemyksen mukaan juurikaan ole mahdollista ilman vallan hajauttamista, laajempia päätöksenteko-oikeuksia ja osallisuutta yrityksen taloudelliseen tulokseen. Ilman näitä työntekijälähtöisiä tai henkilöstöystävällisiä ajatuksia uhkaavat pelkistyä retoriseksi suostuttelevan vallankäytön muodoksi, sillä on hyvin vaikea ajatella työntekijöiden sitoutumisen perustuvan *vain* symbolisiin tekijöihin ja kommunikaatioon. Monien "humanististen" johtamis- ja organisaatioajattelijoiden humanismi jääkin puolihumanismiksi tai näennäishumanismiksi jättäessään kyseenalaistamatta perinteisen diskurssin perustavia lähtökohta-ajatuksia, mikä taas konkreettisesti ilmenee implisiittisenä – joskin usein kiistettynä – pyrkimyksenä säilyttää *status quo* -tilanne kaikessa, mikä koskee voittojen ja päätöksenteko-oikeuksien olennaista jakamista (Aktouf, 1992, 412, 422-426).

⁸¹ "Tutkimusyhteisössäkkin on sille oma erityinen palkitsemisjärjestelmä, jolla on taipumusta pyrkiä sosialisoimaan nuoret tutkijat vallitsevan akateemisen eminenssin tietoteoreettisiin tiedostettuihin tai tiedostamattomiin arvoihin. Jo mahdollisuus sanktioida 'totuus' on liki kirkollinen 'ex cathedra-oppi' [mikä] voi johtaa kriittikittömään tutkimukseen ... vallitsevien käytäntöjen, vallitsevien johtajien ja tehtyjen päätösten tieteen nimissä lausuttuun pyhittämiseen" (Nurmi, 1983, 23).

Radikaalin humanismin edustajat ovat väittäneet monille "ortodoksisen" johtamis- ja organisaatioajattelun edustajille olevan edelleen hyvin vaikeata uskoa, että esitetyt haasteet edellyttäisivät radikaalia muutosta myös johtamisfilosofian ja sitä koskevan teoreettisen diskurssin kannalta. Radikaalien syytösten mukaan monet "humanistisesti" orientoituneen liikkeenjohtoajattelun advokaateista eivät ole nähneet tarpeelliseksi ottaa uudelleentarkastelun kohteeksi länsimaisen liikkeenjohtoajattelun ideologisia perusteita tai usein heikosti, jos lainkaan, tiedostettuja kulttuurisia lähtökohtaletuksia, mikä ilmenee itsepintaisina pyrkimyksinä peittää johtamiskäytäntöihin sisältyvät konfliktit ja kontradiktiot "liikkeenjohdon näkökulmaa" suojelevien funktionalististen konsensusteorioiden alle (Aktouf, 1992, 410-412; vrt. Burrell – Morgan, 1979). Kriittisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin lähtökohdat ankkuroituvat hyvin konkreettisiin työelämän ongelmiin. Kuitenkin kriittisellä diskurssilla on, kuten edellä on nähty, lähes säännönmukainen taipumus liukua "vallitsevan organisaatioajattelun" metateoreettiseen kritiikkiin. Alan eminenssin edustajista esimerkiksi Pfeffer suhtautuukin juuri tähän kriittisen diskurssin piirteeseen penseästi:

"There are number of branches of critical theory, some of which operate largely in the realm of philosophical discourse and some that launch empirical challenges to existing organization theory. The focus here is on the more empirically grounded critical approaches. Organization theory is, after all, fundamentally a social science; although philosophy and moral reasoning are important and interesting, critical theory has had and probably will have its most effect where it engages organization studies in a realm with testable empirical implications" (Pfeffer, 1997, 178).

Pfefferin näkemyksen vastaisesti voidaan kuitenkin väittää, että kriittisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin suurimmat ansiot ovat juuri tällä "filosofisella puolella" (ks. Takala, 1993). Toisin sanoen voidaan väittää sen kontribuution viime kädessä perustuvan juuri siihen, että se laajentaa tämän diskursiivisen kentän itseymmärrystä kiinnittämällä huomiota sellaisiin traditionaalisen keskustelun ulkopuolelle suurelta osin suljettuihin seikkoihin kuten arvoharkintaan, rationaalisuuteen ja ideologisuuteen (Alvesson – Willmott, 1992a, 15-16).

Perinteisesti kriittinen tulkinta niin johtamis- ja organisaatiodiskurssissa kuin muissakin sosiaalista toimintaa käsittelevissä diskurssissa onkin pyrkinyt ymmärtämään käsitteellis-teoreettisen ajattelun kehityksen kontingenssia sen ideologisista funktioista sekä ristiriitaisista eturyhmäpyrkimyksistä käsin (vrt. Burrell – Morgan, 1979; Alvesson, 1987a; vrt. Althusser, 1984). Kuten on hyvin tunnettua 'ideologia' mielletään usein marxilaisittain latautuneeksi ja joka tapauksessa hyvin latautuneeksi termiksi.⁸² Marxin (1974-76) tavoitteena olikin antaa "puolueettomalle tieteelle" is-

⁸² "Clifford Geertz accurately characterizes the theoretically problematic status of ideology when he states that 'It is one of the minor ironies of modern intellectual history that the term 'ideology' has itself become thoroughly ideologized' (1973, p.193) ... The term has passed into common usage laden with connotations that are almost universally negative. When someone is said to be espousing a particular ideology, it is normally taken to indicate that that person is presenting a set of ideas from a particularly prejudiced point of view. Someone who is being 'ideological' is emoting rather than engaging in rational, balanced, and constructive forms of argument" (Mumby, 1988, 71).

ku, josta se ei helposti toipuisi: hän ideologisoi tieteen ja teorianmuodostuksen. Marxin mukaan tiede, filosofia ja kulttuuri ovat aina enemmän tai vähemmän valjastettuja palvelemaan luokkaetuja ja siksi on aina kysyttävä, kenen etuja ja mitä intressejä ne kulloinkin palvelevat.⁸³

Marxin tunnetun teesin mukaan vallitsevat ajatukset ovat aina hallitsevan luokan ajatuksia, ja aineellinen voima merkitsee myös henkistä voimaa. Yleensä etenkin populaarissa diskurssissa 'ideologian' käsite ymmärrettäneen suhteellisen pelkistetyksi näin. Nykyisin ideologia on kuitenkin yhteiskuntatieteellisesti varsin monimerkityksinen eikä *vain* marxilainen käsite. Sillä on kieltämättä edelleen viitattu esimerkiksi marxilaiseen käsitykseen hallitsevan luokan herruudesta tai hegemoniaa palvelevasta vääristyneestä tietoisuudesta. Toisaalta se voi viitata myös jokseenkin neutraalisti arvoihin ja uskomuksiin tai jopa elämää myönteisessä mielessä voimakkaasti ohjaaviin ihanteisiin (Mumby, 1988, 73; Julkunen, 1987b; Thompson, 1980; Czarniawska-Joerges, 1988).

Suhteellisen suppeasti ja pelkistetyksi ideologian käsite on alun perin nähty myös ulkomarxilaisessa diskurssissa sellaiseksi yhteiskuntaa ja ihmistä koskevaksi tiedoksi ja tiedonmuodostukseksi, joka tukee vallassa olevia yhteiskunnallisia ryhmiä ja jonka vastakohtaksi jäsenyyt utopia eli alistettujen mutta mahdollisesti nousevien ryhmien yhteiskuntaa koskevat tiedot ja käsitykset; kun nämä ryhmät puolestaan ovat päässeet valtaan, utopialla on taipumus muuttua ideologiaksi eli vallitsevan yhteiskunnallisen rakenteen perusteluksi. Eri ryhmät taas tarkastelevat todellisuutta juuri tästä valtapyrkimyksestä käsin (Alvesson, 1987a, 146-153; Julkunen, 1987b, 212; vrt. Mannheim, 1976; Giddens, 1984). Jollakin tavoin ideologiaan – olipa se mikä tahansa ja kenen tahansa – liittyy aina tietty illusorisuus ja manipulatiivisuus: ideologia ilmentää aina yksilöiden kuviteltuja suhteita heidän olemassaolonsa todellisiin ehtoihin ja edellytyksiin sekä synnyttää kohteissaan erityisiä toiveita tai uskomuksia (Althusser, 1984, 18).⁸⁴

"Ideologies can be both targets of control (in an attempt to influence what people believe in) and means of control (this influence is accomplished by an introduction of a new ideology) ... In that sense, an ideology is a set of ideas which state, what the reality is like, (a representation), how reality should be (a vision) and how to get there (a

⁸³ Marxia suorasukaisemmin tämän ajatuksen muotoilee Lenin: "Yhteenkään näistä professoreista, jotka kykenevät antamaan erittäin arvokkaita teoksia tieteen, historian, fysiikan erikoisaloilla, ei saa uskoa ainoankaan sanaan silloin, kun tulee puhe filosofiasta. Miksi? Samasta syystä, josta ei ainoatakaan kansantaloustieteen professoria, joka kykenee antamaan erittäin arvokkaita teoksia tosiasia-aineistoa koskevien erikoistutkimuksien alalla, saa uskoa ainoankaan sanaan silloin, kun tulee puhe kansantaloustieteen yleisestä teoriasta. Sillä tämä viimeksi mainittu on samanlainen puoluetiede nykyisessä yhteiskunnassa kuin tieto-oppikin. Suurin piirtein eivät taloustieteilijäprofessorit ole mitään muuta kuin kapitalistiluokan oppineita käskyläisiä, ja filosofian professorit – teologian oppineita käskyläisiä" (Lenin, 1946, 351-352).

⁸⁴ "The production of consciousness, or subjectivity, is a focal issue in most contemporary theories of ideology. Ideology is generally conceived as the means by which social reality is constructed and reproduced, and individual consciousness is seen as intrinsically tied with this process" (Mumby, 1988, 72).

recipe). An ideology can be used to structure action and to interpret action which already exist" (Czarniawska-Joerges, 1991, 7).

Perinteisen kriittisen käsityksen mukaan suurimmalla osaa sekä normatiivista johtamis- ja organisaatiotutkimusta että ainakin näennäisesti deskriptiivisempää työn sosiologista ja työpsykologista tutkimusta on ollut kaksinaisuus sekä ideologiana että käytäntönä. Innokkaina tekemään itsensä yhteiskunnallisesti hyödyllisiksi ne ovat asettuneet "vallan palvelukseen" ainakin neljällä toisiaan täydentävällä tavalla: ne ovat tehneet diagnooseja organisaatioiden inhimillisistä ongelmista, suunnitelleet puuttumista työoloihin, tuottaneet yritysjohdon "valistusta" ja koko toiminnallaan viime kädessä oikeuttaneet vallitsevia yhteiskunnallisia fundamentaalisuhteita (Rose, 1979; Baritz, 1960; Julkunen, 1987b).

Konkreettisimmin tämä ideologinen ulottuvuus tulee kyseisissä teorioissa ja opeissa esiin raudanlujana luottamuksena harmoniaan ja konsensukseen: lopulta kaikki koituu kaikkien hyödyksi eikä perustavia intressikonflikteja tai arvostiriitoja ole – eikä tule elleivät ymmärtämättömät radikaalit niitä tarpeettomasti lietso (Alvesson – Willmott, 1992a; Aktouf, 1992; vrt. Levitan – Johnson, 1973). Viime kädessä kyse on siis aina vähintään implisiittisesti vallitsevan järjestelmän ja vallitsevien olosuhteiden perusteiden tai vallitsevan järjestyksen kannalta edullisten muutostendenssien oikeuttamisesta, mihin pyritään korostamalla voimakkaasti yrityksen, johdon ja työntekijöiden yhteisiä tavoitteita ja etuja, osoittamalla ulkoisia syyllisiä mahdollisiin vastoinkäymisiin, kannattamalla työntekijöiden kollektiivista yhteenliittymistä vaikeuttavia organisatorisia järjestelyjä sekä korostamalla työn tekemisen psykologista motivaatiota instrumentalististen näkökohtien sijasta (ks. Horwitz, 1990).

Hallitsevien ryhmien ongelmana kautta aikain on ollut löytää asemalleen ja ajatuksilleen *oikeutus* (Bourdieu, 1985), sillä hierarkkiset suhteet ja siihen liittyvä johtamisarvovalta perustuvat pohjimmiltaan hierarkkisen järjestyksen hyväksymiseen "moraalisena tosiasiana". Hierarkian ja siihen liittyvän arvovallan perusta onkin historian aikana useimmiten ollut ihmisen ulkopuolella: luonnonlaeissa tai uskonnollisessa oikeutuksessa. Arvovallan historia kapitalistisessa kontekstissa, siinä muodossa kuin se nykyisin tunnetaan, alkoi kehittyä kun havaittiin, ettei pelkkä omistaminen riittänyt takaamaan työvoiman kuuliaisuutta. Varhaisissa vaiheissa protestanttinen työetiikka tarjosi oivallisen lisäperustelun: utterata työnteko oli aidon uskon osoitus Jumalan silmien edessä. Myöhemmin Locke ja Smith valoivat moraaliset arvot, omistajuuden, hierarkkisen työnjaon ja vapailta markkinoilla itseään toteuttavien yksilöiden välisen kilpailun osaksi Jumalan luomaa järjestelmää. Sittemmin voimakkaat uskonnolliset yhteydet surkastuivat, pois ja johtamisen arvovallalle tarvittiin "lopullista" rationaalista perustaa. Sitä yritti tarjota Taylor. Hän uskoi vakaasti, että tieteellisen liikkeenjohdon myötä "auktoriteetti-usko korvautuisi tosiasioiden ja lakien kunnioituksella" (Zuboff, 1990). Insinöörinä Taylor oli pyrkimyksessään tuolloin vallinneen tiedeoptimismin hengessä ilmeisen tosissaan ja vilpittömän, mutta samalla naivis-

missaan kyvytön näkemään kolikon kääntöpuolta eli kaiken yhteiskuntatieteellisen tiedon ja vallan suhteen sisäistä ja olennaista luonnetta (vrt. Kusch, 1993; 1991).

"In fact the ideological relevance of social science is inherent in its very existence as social fact. Every society holds images of its own nature – in particular, images and slogans that justify its system of power and the ways of the powerful. The images and ideas produced by social scientists may or may not be consistent with these prevailing images, but they always carry implications for them" (Mills, 1959, 91-92).

Myöhäismodernissa yhteiskunnassa "tiede" sinänsä ja näennäistieteellisen retoriikan käyttö erikseen on osoittautunut oivalliseksi arvovallan ja auktoriteetin lähteeksi, jonka avulla voidaan niin haluttaessa yrittää perustella huonoakin sosiaalista järjestystä (ks. McKinlay – Starkey, 1998; Bourdieu, 1985). Akateemisella kaunopuheisuudella kuorutetusta pinnastaan huolimatta organisaatioita ja johtamista koskevaa tutkimusta onkin aina läpäissyt jokin, jota on kutsuttu "liikkeenjohdon näkökulmaksi" (Nurmi, 1983) tai "liikkeenjohdolliseksi ideologiaksi" (Alvesson, 1987a) ja jonka keskeisin kiinnostuksen kohde on aina Taylorista lähtien ollut organisaation johtaminen mahdollisimman tehokkaalla ja menestyksekkäällä tavalla. Perinteisesti liikkeenjohdollinen ideologia, jonka keskeisiä elementtejä ovat olleet teknologinen rationaliteetti (tekniikka, kehitys ja kasvu), markkinatalous (yrittämisen vapaus, vapaa kilpailu, yritysten ja valtion yhteistoiminta) sekä hierarkkisia rakenteita oikeuttavat ajatusmuodot (teknokraattinen ideologia, managerialismi, elitismi), on voimakkaasti korostanut vapaan yrittäjyyden ja yksityisen omistusoikeuden hyviä puolia, pyrkinyt edistämään luonnon ja yleensä voimavarojen hyödyntämistä tekniikan avulla sekä propagoinut – kuten ideologiat yleensä – vallitsevan yhteiskunnallisen järjestyksen ja sen säilyttämisen puolesta (Alvesson, 1987a, 156-158).

Liikkeenjohdollisen ideologian elementit voidaan karkeasti ottaen jakaa kolmeen toisiaan täydentävään luokkaan tai ulottuvuuteen: teknokraattiseen, managerialistiseen ja elitistiseen. Teknokraattinen ulottuvuus viittaa käsitykseen yrityksestä neutraalina toimintona, jossa johto valitsee toimenpiteensä puhtaasti teknisten laskelmien pohjalta kulloistenkin olosuhteiden sanelemien imperatiivien determinoimisessa rajoissa (vrt. Donaldson, 1996; Williamson, 1975; 1989). Managerialistinen ulottuvuus taas korostaa voimakkaasti yrityksen johdon panosta menestyksen turvaavan toiminnan agenttina: johtajuus nähdään välttämättömänä ja erityisen vaikeana tehtävänä. Elitistinen ulottuvuus painottaakin niitä aivan erityisiä kvalifikaatioita ja vaatimuksia, joita johtajilta edellytetään tehtävistään suoriutuakseen (vrt. Boyatzis, 1982): uniikki kompetenssi legitimoii heidän valta-asemansa ja privilegionsa. Kaiken kaikkiaan johdon ideologiassa organisaatio nähdään harmonisena ja integroitavissa olevana kokonaisuutena, jossa muutokset merkitsevät aina parannuksia. Varsinkin normatiiviset opit ovat yleensä ottaneet nämä elementit "annettuina" lähtökohtina, mitä on edesauttanut liikkeenjohdon sinänsä ymmärrettävä taipumus suhtautua sensitiivisemmin juuri hegemonisia pyrkimyksiä legitimoiviin oppeihin: erityisesti monet muotiteemat ovat olleet ilmeisiä vastausyrityksiä akuutteihin hegemonisiin tarpeisiin

(Alvesson, 1987a, 156-163; vrt. Guest, 1990, 390-394; Zey-Ferrell, 1982; Czarniawska-Joerges, 1991, 7-9).

Liikkeenjohdollisen ideologian kannattajia ovat paitsi yritysten omistajat ja johtajat myös monet työntekijät, ns. avainhenkilöt, konsultit, taloustieteiden opiskelijat, huippuvirkamiehet ja -poliitikot sekä valtaosa johtamis- ja organisaatiotutkijoista. Tarkasteltaessa lähemmin johtamis- ja organisaatiodiskurssin ja liikkeenjohdollisen ideologian yhteyksiä on ensinnäkin otettava huomioon, että näiden ryhmien edustajilla on usein samantyyppinen koulutus ja sosiaalinen tausta, yhteisiä sosiaalisia kontakteja ja projekteja sekä rahoituksellinen sidos. Viime kädessä molemminpuolinen riippuvuus on kuitenkin syvemmällä: liikkeenjohto merkitsee johtamis- ja organisaatiotutkijoille markkinoita ja johtamis- ja organisaatiodiskurssi – mukaan lukien alan akateeminen keskustelu – taas tarjoaa normiresurssia ja legitimizeettiä organisaatioille ja liikkeenjohdolle. Yhtäältä tutkijat tarvitsevat kontakteja, rahoitusta ja markkinoita voidakseen tutkia; toisaalta tutkijat ovat opetuksen ja julkaisujen kautta vastuussa erityisesti organisaatioista muodostuvasta julkisesta kuvasta, minkä vuoksi tutkimuksilta ja opetukselta vaaditaan varsin herkästi "realistisuutta, relevanssia ja sovellettavuutta" – erityisesti tietyn teorian lähtökohtien tai tutkimuksen tuloksien ollessa selvästi vallitsevasta käytännöstä tai ajattelutavasta perustavassa mielessä poikkeavia (Alvesson, 1987a, 162-163; 1993, 1-22; vrt. Guest, 1990, 394; Rosen, 1984, 319; Sievers, 1994).

Tämä on sikäli ymmärrettävää, että nykyaikaisilla informaation ylitarjonnan markkinoilla ei riitä se, että on tietoa, vaan myös *muut* on saatava vakuuttuneeksi siitä, että on tietoa ja osaamista. Toisin sanoen nykyaikaisten tietointensiivisiä tuotteita ja palveluita tarjoavien organisaatioiden ja näiden asiakasorganisaatioiden välille kehittyy erikoislaatuinen sosiaalinen keskinäisriippuvuus: nykyaikaisille organisaatioille on tärkeää, että heillä on "oikeat" asiakkaat ja asiakkaille on tärkeää, että heille tarjotaan "oikeaa" tietoa "oikeiden" tuotteiden muodossa ja molemmille on tärkeää, että heillä on "oikea" ja yhteisesti jaettu todellisuuskäsitys. Toisin sanoen "oikea" tieto sinänsä ei ole tärkeää, vaan tärkeintä on lopulta se, että eri osapuolet *uskovat*, että heillä on "oikeaa" tietoa. On helppo nähdä, että "tieteellä" on tässä suhteessa erityistä käyttöarvoa sekä imagonrakentajana että auktoriteettilähteenä (Alvesson, 1993, 12-20).

Sanotun perusteella olisi houkuttelevaa kuvata johtamis- ja organisaatiotutkijoita liikkeenjohdon ideologian intellektuaalisiksi markkinamiehiksi. Vaikka tämä kuvaus varmasti sopii suureen osaan johtamis- ja organisaatiodiskurssin piirissä tuotetusta kirjallisuudesta, on myös koko joukko alan keskustelijoita, joiden asenne liikkeenjohdon ideologiaan on joko riippumaton tai kriittinen (vrt. Alvesson, 1987a, 156-163; Guest, 1990, 377-397). Kuten sanottu, suurinta osaa käytännöllisiin kontributioihin tähtäävää ja siksi väistämättä normatiiviseksi liikkeenjohto-opeiksi pääty-

vää johtamis- ja organisaatiotutkimusta on kuitenkin *läpäissyt* "liikkeenjohdon näkökulmaan" tai "liikkeenjohdolliseen ideologiaan" lukittu managerialistinen ja paternalistinen perusvire (Julkunen, 1987b, 212; vrt. Burrell – Morgan, 1979, 21-35; vrt. Nurmi, 1983, 21-24).

Esimerkiksi uuden HRM-ajattelun taustalla olevien arvojen on väitetty vahvistavan sellaista ideologiaa, jolla on viehätysvoimaa erityisesti amerikkalaisten johtajien keskuudessa. Kriittisemmässä keskustelussa on huomautettu siitä, että erityisesti amerikkalaiset johtajat ovat emotionaalisesti vahvasti anti-unionisteja, ja että HRM:n taustalla olevat yksilön psykologista kasvua korostavat teoriat ja arvot sopivat hyvin yhteen amerikkalaisen liikkeenjohdon individualistisen maailmankatsomuksen ja anti-unionistisen strategian kanssa, koska ne heijastavat modifioidussa muodossa "Amerikkalaista Unelmaa".

Tämä unelma on aina ollut ideaali: osittain tavoiteltava päämäärä, osittain vastus kyynisyydelle, epätoivolle – ja radikalismille. Tähän unelmaan sisältyy monia teemoja, mutta sen ydin on näkemys Yhdysvalloista mahdollisuuksien maana, jossa jokainen yksilö voi kovalla työllä ja itsensä kehittämisellä menestyä. Tämä menestyksen draivi puolestaan on kehityksen ja edistyksen moottori. Valtiovalta tai yritys voi auttaa tässä prosessissa luomalla sopivan kontekstin, mutta on jokaisen yksilön oma tehtävä etsiä mahdollisuudet ja hyödyntää ne. Yhtäältä yksilön kehityspotentiaaliin ja toisaalta vahvan organisaatiokulttuurin korostamiseen nojaava HRM sopii erittäin hyvin tähän kuvioon: *"If this interpretation is correct, then the main impact of HRM in the United States may have been to provide a smokescreen behind which management can introduce non-unionism or obtain significant concessions from trade unions* (Guest, 1990, 391).

Tälle toiminnalle on kuitenkin myös syvempi kulttuurinen motivaationsa. Liikkeenjohto-oppien universalistisesta artikulaatiosta huolimatta niiden pääasiallinen sovellusalue löytyy itse asiassa professionaalis-managerialistisista kerroksista, joiden suhteellinen laajeneminen jo sinänsä on lisännyt kyseisten oppien kysyntää (Alvesson, 1987a). Itse asiassa Whyte (1956) lienee ensimmäinen, joka eksplisiittisesti toi esiin ajatuksen siitä, että "humanististen" liikkeenjohto-oppien retoriikka palvelee lähinnä liikkeenjohdon ja yritysten asiantuntijoiden aseman legitimoitua paitsi teknisesti edistyksellisellä, myös sosiaalisesti vastuullisella tavalla, sillä despoottisen vaiheensa ohittanut myöhäismoderni kapitalismi tarvitsee ainakin jossain määrin *myös* palkkatyöläisten vapaaehtoisen suostumuksen (Julkunen, 1987b; vrt. Legge, 1995). Siksi on ollut tärkeää kääntää ajoissa aikoinaan orastanut radikalismi kapitalismia tukevaksi työelämän laatua ja työorganisaatioiden kehittämistä koskevaksi debatiksi osoittamalla sen responsiivisuus uudistusten suhteen siitäkin huolimatta, että humanisointiretoriikka *ei* ole koskaan täysin vakuuttanut sen paremmin kaikkia yritysjohtajia kuin työntekijöitäkään.

Vaikka monia yritystason humanisointikokeiluja voitaisiinkin ainakin tietyissä

rajoissa pitää vakavina yrityksinä uusien organisointitapojen löytämiseksi⁸⁵ – mikä sinänsä ei vaatisi ideologista taustatukea – ideologiaa edellä esitetyssä mielessä on tarvittu ja tarvitaan edelleen ennen muuta yhteiskunnallisen julkisuuden tasolla kapitalismin ihmiskasvoisuuden osoittamiseen. Juuri tämän vuoksi ihmissuhteiden koulukunnan tutkimuksista ja teeseistä alkaneella manifestaatiolla on etenkin tiettyinä aikoina ollut erityisen suuri sosiaalinen tilaus ja julkisuusarvo (Julkunen, 1987b, 125-218, 1987a, 386-396; Blumberg, 1968, 123-138; Rose, 1975, 114-124). Humanisoinnissa on epäilemättä ollut osin kyse konkreettisesta vastausyrityksestä muuttuneisiin olosuhteisiin, joissa sosiaalisille ääri rajoilleen viritetty tayloristinen malli ei kerta kaikkiaan enää ole kyennyt tarjoamaan uusia tuottavuusreservejä. Toisaalta kyse *on osin* ollut myös puhtaasti ideologisesta vastareaktiosta niihin tyytymättömyydenilmauksiin, joita jo Weber uumoili rationaalisen tehokkuusajattelun rautahäkin aiheuttavan (vrt. Ramsay, 1985; Kelly, 1982; 1985; Julkunen, 1987b, 212).

⁸⁵ "there appears to be agreement that some companies are trying to innovate in the field of HRM, but there is no evidence to support the view that this is a general trend in American industry. Even the more thoughtful enthusiasts for HRM ... seem to accept that much of the innovation is piecemeal and lacking in the crucial ingredient of strategic integration" (Guest, 1990, 388).

2.4. Relativismin kenttä ja sen kerrostumat

2.4.1. Johdanto: modernin murros ja kulttuurinen kyynisyys

Toisen maailmansodan jälkeinen 1900-luvun loppupuoliskon aika on ollut tieteeseen ja yhteiskunnalliseen insinööritaitoon liittyneen kehitysoptimismien aikaa (von Wright, 1996; Bauman, 1996). Laajemmassa yhteiskunnallisessa keskustelussa tätä kaikkea on etenkin pohjoismaissa totuttu kutsumaan hyvinvointivaltioideologiaksi. Habermasin (1987, 1996) mukaan "hyvinvointivaltiossa" perinteinen marxilainen vierasmääräytyneestä työstä vapautumisen utopia on saanut toisen, reformoidun muodon: yhtäältä tarkoituksena on ollut kompensoida palkkatyön perusriskejä ja toisaalta "humanisoida" työtä (vrt. Julkunen, 1987a). Hyvinvointivaltioutopian reformoidun muodon hengessä myös johtamis- ja organisaatiodiskurssissa on etsitty ja vaadittu mahdollisimman matalia ja epähierarkkisia organisaatioita sekä mahdollisimman ihmisläheisiä ja demokraattisia johtajia (Ahonen, 1997a). "Liikkeenjohdon vuosisadan" lopulle tultaessa on kuitenkin yhä vaikeampi kieltää yhteiskunnallisen insinööritaidon tulleen ainakin osittain mahdollisuuksiensa ääri rajoille (Adler-Karlsson, 1990, 84-85, 211; Harisalo – Miittinen, 1995, 15-16; Fukuyama, 1992; von Wright, 1996; Airaksinen, 1994). Tästä on seurannut hyvinvointivaltioideologian desilluusio, yliviritettyjen toiveiden raukeaminen (Bauman, 1996; Baudrillard, 1988; 1991), mikä taas on heijastunut kyynisen kulttuuri-ilmapiirin yleistymisenä niin yhteiskunnallisessa kuin työelämääkin koskevassa ajattelussa (Kanter – Mirvis, 1989; Dean, et al, 1998; Bauman, 1996).

Käytännössä tämä ilmenee postmoderneissa habitaateissa kahdessa muodossa: yhtäältä "puhtaana" postmodernina nihilisminä ja rikkirepivyytenä mutta toisaalta myös peitellymmän eräänlaisena uususkonnollisuutena, uusheimolaisuutena tai uuskonservatiivisuutena (vrt. Bauman, 1996; Maffesoli, 1995; Habermas, 1989). Ymmärrettävästi myös työelämää ja sen organisaatioita koskevassa diskurssissa modernin murroksen, siis sosiaalisen edistyksen rajoja koskevan syvän tietoisuuden, aiheuttamat sosiaalipsykologiset reaktiot näyttäisivät olevan ambivalentteja: yhtäältä konservatiivisia ja toisaalta nihilistisiä (Jackson – Carter, 1995; vrt. myös Habermas, 1989). Näistä konservatiivinen reagointitapa on selvästi uskonnollista alkuperää ilmentäen länsimaiseen kulttuuriin syvään juurtunutta messias-kompleksia, suuren vapahtajan odotusta (vrt. Toffler, 1991; Kets de Vries, 1991a). Tässä tapauksessa apua anova katse tavataan kääntää sinne, missä on merkkejä messiaan ja menetetyt "totuuden" paluusta. Useimmiten tämä suunta on moraalien, varmuuden ja järjestyksen läpäisemä aikaisempi historia. Syyllisiksi nykyi- kaiseen kaoottiseen ristiriitaisuuksien tilaan "paljastuvat" auktoriteetteja, järjestelmiä ja hierarkiaa pohjattomasti halveksuvat voimat kuten radikaalit älyköt (vrt. Scruton, 1985; Donaldson, 1985; 1995).

Konservatiivisen reagointimallin edustajien – usein implisiittisesti ilmaiseman – kannan mukaan yhteiskunta on ja sen on oltava rakentunut hierarkkisesti kompetentin ja koulutetun johtavan vähemmistön sekä toisaalta kiitollisen ja lojaalin johdettavan enemmistön jännitteisen mutta toimivan suhteen varaan (Levitan – Johnson, 1984; Donaldson, 1985; 1995; 1996; Miller, 1997; Abrahamsson, 1993; vrt. Michels, 1986; 1911). Myös organisaatio- ja johtamiskurssin puolella tämäntyyppinen reaktio on orastavasti ollut jo pitkään näkyvissä esimerkiksi menestyneiden merkkijohtajien historiaan ja persoonaan sekä "vahvaan yrityskulttuuriin" kohdistuneen kiinnostuksen kasvun muodossa samalla, kun mielenkiinto työntekijöiden motivaatioon ja uusiin organisaatiomuotoihin *sinänsä*, siis *emansipaation välineinä*, on *suhteellisesti* laskenut. Kiinnostuksen polttopisteeseen ei kuitenkaan ole noussut rationaalisi-legalinen johtajuus vaan "karisma" ja eräänlainen uskarismaattinen johtajuus ja sen siirtämisen ja imitoimisen mahdollisuudet (mm. Conger – Kanungo, 1987a; 1989; Bryman, 1992; Lindholm, 1990). "Uuskarismaattinen johtaja" on voittavan tiimin valmentaja, jota ihmiset haluavat seurata kuuluakseen menestyneiden eli "valittujen" joukkoon; hän valmentaa, vaatii ja voittaa mutta myös huolehtii parhaiden paternalististen perinteiden mukaisesti (Jackson – Carter, 1990; 1995, 204-205).

Liikkeenjohdon näkökulmasta tällainen toimintamalli tuottaakin usein toivottuja tuloksia. Esimerkiksi Moss Kanter (1990) totesi jo kymmenkunta vuotta sitten tutkimuksien osoittavan selvästi, että pisintä työpäivää tehdään juuri "halutuimmissa" ammateissa ja "vahvan yrityskulttuurin" organisaatioissa ja että näissä ammateissa ja organisaatioissa työtyytyväisyys on työpäivän pituudesta huolimatta korkein:

"Organisaatioissa, joita seurasin – Applesta ja Digitalista Kodakiin ja Pacific Telesis -yhtiöön – valittiin kovin vähän ilmeisestä ylikuormituksesta. Sen sijaan tilannetta esiteltiin ylpeästi: tässä ympäristössä työskentelevien ihmisten on oltava hyvin erikoisia; meidän on oltava todella hyviä pystyäksemme tekemään kaiken tämän ja enemmänkin. Vaikeat olosuhteet tuovat esiin ilmiömäiset kykymme. Sen, mitä teemme, täytyy olla hyvin tärkeää" (Moss Kanter, 1990, 353).

Kiianmaan (1996) tutkimustulokset viittaavat siihen, että ainakin eräissä keskiluokan ryhmissä kehitys on myös Suomessa kulkemassa Moss Kanterin kuvaamaan suuntaan. Kiianmaan tutkimuksen kohteena olleessa tunnetussa korkean teknologian yrityksessä kaikki "halutuissa ammateissa" toimivat keskiluokan sisäiset säädyt sekä samastuivat että sitoutuivat yritykseen – ja itse asiassa jopa hyvinkin innokkaasti. Samastuminen ja sitoutuminen ovat kuitenkin eri asioita ja vaihtelevat säädyn mukaisesti: hierarkian alapäässä painottuu samastuminen ja yläpäässä sitoutuminen. Kiianmaan mukaan kaikki säädyt samastuvat yritykseen, mutta erityisen voimakkaasti niin tekevät harjoittelijat ja hallintohenkilöstö. Sitoutuminen taas kasvaa suoraan säädyluokan mukana: mitä korkeampi asema työntekijällä on yrityksessä, sitä lojaalimpaa ja velvollisuudentuntoisempaa on hänen suhtautumisensa yritykseen. On kuitenkin huomattava, että organisaation jäsenet eivät samastu suoraan toisiinsa, vaan siteen jäsenten välille luo jokin yhteinen ja kaikille merkityksellinen ulkoinen kohde – esimerkiksi karismaattinen johtaja, muu ido-

li tai liikeidea – jonka kaikki haluavat psyykkisesti vallata ja omistaa. "Uusi yhteisöllisyys" tai "uusheimolaisuus" – jonka nousua myös Maffesoli (1995) ennakoii – syntyykin sitä kautta, että kaikki samastuvat siihen, mitä yritys ideaalina ja johto tämän ideaalin inkarnoitumana edustaa. Juuri tässä on "karismaattisten johtajien" ja "vahvojen yritys-kulttuurien" sosiaalinen tilaus.

Seurauksena on Kiinanmaan (1996) mukaan kultti, jota hän nimittää *moderniksi totemismiksi*. Tämä kultti saa voimansa viime kädessä siitä, että kilpailujärjestelmässä ihmiset pyrkivät koko ajan ylemmäs ja ylemmäs organisaatiohierarkioissa – lähemmäksi suurinta toteemia eli rahaa ja valtaa. Kiinanmaan mukaan kyse on todellakin eräänlaisesta uskonnosta, jossa positioita, pyrkimistä, palkkioita, rahaa ja valtaa ihailaan aina palvontaan saakka. Modernin totemismin foorumeina taas toimivat ennen muuta ylikansalliset suuryritykset, jotka rakentuvat kuin klaanit, joissa hierarkisista suhteista ja sisäisestä kilpailusta syntyy myös veljeyden ja yhteisöllisyyden tunteita. Hämmäntävää on Kiinanmaan mukaan se, että länsimaisen rationalismin yhdeksi superytimeksi oletetulta sosiaalisen toiminnan alueelta löytyy niinkin selvä irrationaalinen dimensio. Tällainen uskonnollisävytteinen kultti ei kuitenkaan ole ristiriidassa "postmodernin" näkemyksen kanssa – ovathan ihmiset monesti aikaisemminkin etsineet kulttuuristen murrosten pyörteissä tukea ja turvaa erilaisista uskonnollisuuden muodoista:

"Juuri tästä syystä postmodernin, joka oli yksityistänyt modernit pelot ja niistä selviämisestä kannetun huolen, oli muututtava *mielikuvayhteisöjen* (imagined communities) ajaksi. Yhtä hyvin filosofeille kuin tavalliselle kansallekin yhteisön odotetaan nyt suovan samaisen avun, jota aiemmin haettiin universaalien järjen julistuksista ja niiden maallisista sovelluksista ... Yhteisöt ovat *kuvitteellisia*: niitä pitää koossa ainoastaan usko niiden olemassaoloon. Saman periaatteen mukaisesti ne pystyvät ammentamaan auktoriteettia ainoastaan uskosta omaan tärkeyteensä. Mielikuvayhteisö hankkii itselleen oikeuden hyväksyä ja hylätä *sen seurauksena*, että hyväksyntää etsivä yksilö päättää investoida yhteisöön päätösvaltaa ja suostua siihen, että yhteisön tekemät päätökset sitovat häntä (vaikka onkin *uskoteltava* päinvastaista, jotta kaikki luistaisi hyvin). Jos kuvitteelliselle yhteisölle suotu auktoriteetti kumottaisiin, sillä ei olisi voimavaroja omasta takaa saattaa päätöstä voimaan ... Kun yksilöt etsivät riittävän vahvaa auktoriteettia vapauttamaan heidät peloistaan, heillä ei ole muita keinoja tavoitteeseensa pääsemiseksi kuin yrittää tehdä omista kuvitteellisista yhteisöistään vaikutusvaltaisempia kuin muiden kuvitteelliset yhteisöt, mikä onnistuu parhaiten nostamalla ne julkisen huomion valokeilaan ... Kuvitteellisten yhteisöjen maailmassa eloonjäämiskamppailu on kamppailua paikasta inhimillisessä mielikuvituksessa ... Ei kuitenkaan ole mahdollista kieltää sitä, että pelkojen postmoderni yksityistäminen on jo aiheuttanut ja aiheuttaa tulevaisuudessakin tilanteen, jossa etsitään kiihkeästi yhteisöllistä turvaa ... Olipa tarkoitus ja päämäärä mikä tahansa, nykyisin "halataan kontingenssia" turvautumalla kaikkialla rehoittavaan heimolaisuuteen (tribalism)" (Bauman, 1996, 38, 40-41).

Kuten edellä on todettu, uuskonservatiivinen reagoitumallin on vain toinen tapa yrittää sopeutua kulttuuriseen murrokseen. Vieläkin yleisemmin omaksuttu selviytymisstrategia on ehkä sittenkin kyyninen nihilismi, joka äärimuodoissaan johtaa kaikkien universaalien säännönmukaisuuksien kiistämiseen ja kaiken mielettömyyden dekonstruktiviiseen toteamiseen päätyen nietscheläiseen individualistisen egon glorifiointiin. Inhimillisen motivaation ja organisatorisen tehokkuuden välisen suhteen ongelmaan nihilisti-

nen suhtautumistapa tarjoaa suhteellisen suoraviivaisen sosiaalidarwinistisen vastauksen, jonka mukaan motivaatio kumpuaa minimissään tarpeesta selviytyä ja maksimissaan tarpeesta hallita. Tässä mielessä etenkin "humanistisen" johtamis- ja organisaatioidiskurssin glorifioimat "korkeammat tarpeet" ja niiden tyydytykseen liittyvä motivaatio näyttävät vain ja ainoastaan kehittyneemmän vallantahdon sublimoituina ilmauksina. Nihilistisessä katsannossa motivaatio on olemuksellisesti naturalistinen ja spontaani voima: sitä joko on tai ei ole. Ne, joilla motivaatiota "luonnostaan" on menestyvät ja ne, joilla sitä ei ole, eivät menesty; tämä on traagisuudestaan huolimatta totta eikä siihen auta mikään johtamisteknologisen manipulaation määrä – itse asiassa johtamisteknologinen manipulaatio auttaa vain jo muutenkin motivoituneita ja vahvoja (Jackson – Carter, 1995, 204-205).

Maltillisemmin sanankääntein tarkasteltuna voidaan todeta, että yhteiskuntatieteellisen ja kulttuurifilosofisen keskustelun ohella (ks. Jameson, 1986; von Wright, 1996; Bauman, 1996) myös johtamis- ja organisaatioidiskurssissa kyynisen ja osin jopa nihilistisen asennoitumisen yleistyminen on viimeisen kymmenen vuoden aikana ollut selkeästi rekisteröity ilmiö (Kanter – Mirvis, 1989; Dean, et al, 1998).⁸⁶ Jo kymmenkunta vuotta sitten Kanter ja Mirvis (1989) varoittivat liikkeenjohtoteoreettisen diskurssin luomien yliodotusten vaarasta: kun odotukset ylittävät kokemukset, se johtaa pettymykseen, ja kun odotukset *toistuvasti* ylittävät kokemukset, se johtaa väistämättä kyynisyyteen. Erityisesti jatkuvat "organisaatiomuutokset", "prosessinuudistukset" sekä "laadunparannusohjelmat", joiden lopputulokset ja tosiasialliset ambitiot lähes säännömukaisesti poikkeavat niille julkilausutusti asetetuista tavoitteista, synnyttävät erityisen herkästi kyynisyyttä (Shapiro, 1996). Esimerkiksi Cunniff (1993, 4) on todennut työntekijöiden olevan yhä kyynisempiä suhteessa "jatkuvaan uusien aloitteiden paraatiin, johon liittyy tavanomainen lupaus välittömistä parannuksista". Deanin et consortes (1998, 341) kokemusten mukaan puolestaan esimerkiksi MBA-opiskelijoiden reaktiot erityisesti tiimityöaiheeseen tuntuvat vahvistavan teesiä kyynisen asennoitumisen yleistymisestä: *"These students could see the benefits of teamwork in theory but perceived it, in practise, as merely a slogan used by their organizations to appear progressive, without changing anything about how work actually gets done"* (Dean, et al, 1998, 341).

Tämän "liikkeenjohdon vuosisadan" lopulla mitä ilmeisimmin yleistyneen kyynisen asennoitumisen eräänlaiseksi populaariksi ruumiillistumaksi on noussut kansainvälisesti huippuosittu sarjakuvahahmo "Dilbert" (Adams, 1997), jonka työpaikkaa kuvataan lähinnä epäpätevien johtajien, luhujen konsulttien ja jatkuvien prosessinparannus-

⁸⁶ Kanter ja Mirvis (1989, 301) hyväksyvät Kotterin (1985, 17) määritelmän kyynisyydelle: "[The cynic] believes that the essence of human nature is dark, competitive, self-centered and fundamentally immoral. The cynic, much like the naive (ironically), attributes organizational outcomes to forces inside individuals. The cynic assumes evil forces are usually at work, the naive assumes good forces are the norm." Kaiken kaikkiaan kyynisyyttä voidaan erotella useampaa eri lajia. Perusjako näyttäisi kulkevan siinä, onko kyynisyyden kohteena ihmisten ja erityisesti johdon moraalit vai todellisten organisaattorien muutosten funktionaalinen mahdollisuus (Dean, et al, 1998, 343).

ten "pandemoniumina" (Burrell, 1997), jossa todellisen työnteon sijasta ainoa olennainen asia on prosessinuudistus – kirjailija Kari Hotakaisen (1997, 61) sarkastisin sanankääntein "tuo uuden yrityskulttuurin karnevalistinen kevätriha", jonka aikana päälliköitä "siirrellään osastolta toiselle kuin limoviikunoita". Tässä samaisessa hengessä kirjansa kirjoittaneet Broms ja Paavola (1991) ovatkin myöntäneet, että heidän introdusoimansa "tarokkijohtaminen" on huijausta – mutta sentään rehellistä huijausta moniin liikkeenjohto-oppeihin verrattuna.

Vakavammin puhuen viimeisen kymmenen vuoden aikana on raportoitu useita tutkimuksia, joissa on törmätty mainittuun kyynisyyden ongelmaan ja sen yleistymiseen (ks. Anderson, 1996; Anderson – Bateman, 1997; Reichers, Wanous – Austin, 1997; Vance – Brooks – Tesluk, 1996). Deanin ja kumppaneiden (1998, 347) mukaan kyynikon ja kyynisyyden sosiaalisena funktiona on viime kädessä toimia organisaation omatuntona, joka asettaa organisatoristen toimenpiteiden integriteetin koetukselle: *"For the organizations, cynics may provide a necessary check on the temptation to place expediency over principle or the temptation to assume that self-interested or underhanded behavior will go undetected. In their particular manner cynics may act as the voice of conscience for the organization, much as the Cynics did for their culture"* (Dean, et al, 1988, 347).

Deanin ja kumppaneiden kyynisyyden funktionaalinen selitys on sinänsä epäilemättä pätevä, mutta se ei tarjoa selitystä kyynisyyden ja pessimismin mahdolliseen ja ilmeiseen yleistymiseen, jota on usein pidetty yhtenä keskeisimmistä postmodernin kulttuurin piirteistä (ks. Bauman, 1996; von Wright, 1996). Kyynisyyden ja pessimismin yleistymisen "selittäminen" näyttäisikin edellyttävän palaamista moderniin ja sen jatkuvan edistyksen lupaukseen (ks. Gephart, et al, 1996, 31), lupaukseen järjen, tieteen, teknologian ja valistuksen avulla varsin nopeasti rakennettavasta maanpäällisestä paratiisista, jossa kaikilla on kaikkea tässä ja nyt eikä vasta tuonpuoleisessa (ks. von Wright, 1996). Kanterin ja Mirvisin (1989) tulkinnan mukaan kyynisyyden vähittäinen yleistymisen myös työelämään liittyvissä kysymyksissä onkin olennaisella tavalla seurausta niistä yhteiskunnallisista diskursseista, jotka ovat luoneet ihmisille epärealistisia odotuksia omasta tulevaisuudestaan. Gephart (1996b, 31-32) puolestaan toteaa, että aikakaudella, jota luonnehtivat vakavat talouden rakenteelliset ongelmat, kiristynvä kilpailu, valtava väestönkasvu yhdistyneenä yhä kiihtyvään luonnonvarojen käyttöön ja globalisoituvan kapitalismin luomat ekologiset uhat, on enää perin vaikea luottaa vanhoihin sosiaalisiin ja poliittisiin instituutioihin ja niiden lupauksiin jatkuvasta edistyksestä. Paljolti juuri tässä on myös johtamis- ja organisaatiodiskurssiin levinneen kyynisen elämänsenteen perusta:

"Postmodernism also opposes the modern view of human progress. Postmodernists challenge the idea of knowledge as a unified body of thought to be continuously honed and supplemented so that human civilization can progress better life. Calling this unexamined assumption the progress myth, many postmodernists point to the ways in which those in power use progress as a rationale for maintaining their vested interests in the status quo.

They further express belief in the impossibility of defining a mutually desirable future due to human diversity, which is an important value for many postmodernists" (Hatch, 1997, 45).

Postmodernissa näkemyksessä ei sinänsä ole mitään aivan uutta. *Kriittistä modernismia* edustava Habermas (1973, 41-42) on neljännesvuosisata sitten varoittanut kapitalistisen järjestelmän mahdollisesta perustavasta motivaatio- ja legitimaatiokriisistä, joka syntyisi tilanteessa, jossa valtiokoneisto ei enää kykenisi kompensoimaan kapitalistisen kilpailun haittavaikutuksia julkisia hyvinvointimenoja kasvattamalla. Juuri muutokset organisaatioiden *ympäristössä* ja tämän ympäristön rakenteessa kyseenalaistavat monien perinteisten institutionaalisten ja organisatoristen käytänteiden legitimaation, ja juuri perimmäisten legitimaatiokertomusten puute johdattaa postmodernin tematiikan äärelle (Lyotard, 1985): *"These changes in organizational environments and structures challenge organizational legitimation and reflect the emergent crisis of late capitalism ... These crisis of late modernity may result in several possible future social and organizational scenarios: revolution, restoration of traditional values, moral drift, and totalitarianism ... We arrive then at the brink of postmodernism"* (Gephart, 1996b, 32-33).

2.4.2. Akateeminen postmodernismi ja sen nousu

2.4.2.1. Konstruktivistinen organisaatiokäsitys ja disiplinaarinen valta

Olenainen osa tätä postmodernia problematiikkaa onkin nyttemmin jo lähes banaliteetiksi kulunut teesi, jonka mukaan vähitellen siirrytään jollakin vielä toistaiseksi vain hämärästi nähtävissä olevalla tavalla aivan uuteen kulttuurievoluution vaiheeseen, jossa entiset sosiaaliset pelisäännöt eivät enää päde eivätkä entiset sosiaaliset instituutiot toimi. Toiset kutsuvat tätä uutta epookkia postmoderniksi (siis ei post-moderniksi), toiset taas puhuvat mieluummin postindustrialismista tai "tietoyhteiskunnasta": *"one of the most compelling aspects of postmodernism is its striking similarity with post-industrial society and organization"* (Hatch, 1997, 45). Yhteistä näille diskursseille nimityksestä riippumatta onkin käsitys siitä, että vähitellen siirrytään tavalla tai toisella kulttuurisesti aivan uudelleen aikakauteen, mikä vaatii vanhojen sosiaalisten sopimusten, instituutioiden sekä käsitysten ja käsitteiden purkamista ja radikaalia uudelleenarviointia:

"In this claim that organized capitalism is – if sporadically and unevenly – coming to the end, in our claim that we are moving into an era of 'disorganized capitalism', we are contending the conventions, not just of 'orthodoxy' but of a good deal of solid and reasoned social science opinion. We risk offence, not especially to the fundamentalists among Marxists and Weberians, but to purveyors of some of the more creative and better thought-out work which draws on these two traditions. In this context both Marxists and Weberians will generally contend that we are living in increasingly *organized* societies. Marxists will speak of 'monopoly capitalism', characterized by the increasing concentration of constant and variable capital complemented by the unidirectional tendency to-

wards centralization of money capital ... Weberians will similarly claim that contemporary society is imbued with increase levels of organization" (Lash – Urry, 1987, 2).

Lashin ja Urryn (1987, 5-6) mukaan emergoitumassa olevan "disorganisoidun kapitalismin" epookkia karakterisoivat useat osin toisiinsa liittyvät ja osin toisiinsa liittymättömät tekijät, joita ovat tiivistäen muun muassa seuraavat: 1) Maailmanlaajuisten markkinoiden kasvu yhdistyneenä näitä markkinoita hallitsevien keskeisten yritysten koon kasvuun; toisaalta kuitenkin keskimääräinen tuotantoyksikkö koko alenee joustavan tuotannon ideologiaan sisältyvän alihankintaperiaatteen yleistymisen vuoksi. 2) Erilaisia tietotöitä tekevien valkokaulustyöntekijöiden (johtajat, kouluttajat, tutkijat, erityisasiantuntijat) jatkuva määrällisesti voimakas kasvu. 3) Perinteisen työväenluokan absoluuttinen ja suhteellinen supistuminen. 4) Työelämän suhteita koskevan kansallisen tason kollektiivisten neuvottelumenettelyjen merkityksen ja tehokkuuden heikkeneminen suhteessa yrityskohtaisiin ratkaisuihin, joita taas ohjaavat "joustavan tuotannon" vaatimukset. 5) Ylikansallisten suuryritysten lisääntyvä riippumattomuus suorasta kansallisesta kontrollista ja säätelystä. 6) Kapitalistisen kilpailujärjestelmän leviäminen kolmanteen maailmaan, jonne yhä suurempi osa ei-tietointensiivisestä perustuotannosta siirretään. 7) Poliittisten puolueiden merkityksen väheneminen; yhä useampien yhteiskunnan sektoreiden organisoituminen markkinaehtoisen vaihdannan pohjalta. 8) Lisääntyvä kulttuurinen fragmentaatio ja pluralismi. 9) Postmodernin kulttuuri-ideologian metakonfiguraatioiden massajakelu, mikä vaikuttaa niin korkeakulttuurisiin representaatioihin, populaarikulttuuriin kuin arkipäivän diskurssin symboleihin. Lash ja Urry kiistävät sen, että "disorganisoitu kapitalismi" tarkoittaisi samaa kuin "jälkiteollinen yhteiskunta" tai "tietoyhteiskunta" (vrt. Lyon, 1988).

"Unlike the post-industrial commentators we think that capitalist social relations continue to exist. For us a certain level of capital accumulation is a necessary condition of capitalism's disorganized era in which the capitalist class continues to be dominant. When we argue for the increased centrality of the professional-managerial or 'service' class, we shall not contend that such salience poses an obstacle to the accumulation of capital ... Moreover we are far from sympathetic with the 'farewell to the proletariat' line of argument ... Indeed working-class struggles may increase ... Our point that these struggles in disorganized capitalism are more likely to be sectional ... We would incidentally stress that what we mean by 'disorganization' is not just a shift into a sort of high-entropy random disorder; disorganization is instead a fairly systematic process of disaggregation and restructuration .." (Lash – Urry, 1987, 8).

Kaikki disorganisoidun kapitalismin kulttuuriset muodot eivät suinkaan ole postmoderneja, mutta ne saavat selvästi lisääntyvän painoarvon. Edelleen tietystä anarkistisuudesta huolimatta postmoderni kulttuuri ei välttämättä ole vain vapauttavaa kulttuurista vastarintaa, vaan voi palvella yhtä hyvin alistavia kuin alistettuja kollektiivisia toimijoita. Lashin ja Urryn (1987, 14) tulkinnan mukaan postmoderni kulttuuri merkitsee yltäältä kaupallisen vulgaarisuuden glorifiointia ja autoritaarista populismia, mikä tosiasiallisesti vain vahvistaa dominaatiosuhteita; toisaalta kuitenkin postmodernille kulttuurille ominainen pyrkimys hierarkkisia luokitteluja vastustavaan rajojen rikkomiseen tarjoaa myös resursseja vastustaa dominaatiosuhteita. Lopuksi on huomattava, että on koko

joukko postmoderneja kulttuuriobjekteja, joilla ei oikeastaan ole mitään tekemistä dominaation tai sen vastustamisen kanssa. Kaksi seikkaa on kuitenkin jokseenkin selvää: ensinnäkin, disorganisoidun kapitalismin kaudella kulttuuriset muodot ja niiden "määrittelyoikeudet" ovat lähes yhtä merkittäviä hallinnan muotoja kuin varsinainen tuotanto ja siihen liittyvät omistusoikeudet ja toiseksi, postmodernissa kulttuurissa on jotain merkittävällä tavalla "luokatonta" ja arvoja uudelleenarvioivaa.

Lashin ja Urryn (1987), Connorin (1989) ja Jamesonin (1991) sekä monien muiden (ks. Lyon, 1994; Kumar, 1995) esittelemien postmodernin yleiskulttuurin kuvausten hengessä myös johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa on kuluneen vuosikymmenen aikana yritetty hahmotella postmodernin yhteiskunnan organisaatioiden teoreettista kuvaa. Puhuttaessa postmodernismista on tässä keskustelussa tullut tavaksi tehdä erotteilu, jonka valossa postmodernismi voidaan ymmärtää joko epookkina tai epistemologia-na (ks. Parker, 1992; Hassard, 1993; Thompson, 1993). Lähinnä akateemisessa johtamis- ja organisaatiodiskurssissa usein siteerattu postmodernismin epookkiluonteen luonnehdinta on peräisin Gergeniltä (1992), joka vertailee romanttista, modernia ja postmodernia epookkia. Gergenin mukaan romanttisen epookin aikana eksistentiaalinen peruskysymys liittyi jatkuvaan itsensä henkiseen kehittämiseen, itsetuntemuksen syventämiseen ja elämän mielekkyyden etsimiseen. Moderni epookki sitä vastoin asetti Morganin (1986) konemetaforan hengessä uskon tieteellisen ja teknologiseen edistykseen kaiken muun yläpuolelle. Postmodernin epookin perussisältöä Gergen ei enää onnistu kiteyttämään yhtä hyvin. Hän kuitenkin viittaa siihen, että olennaisia piirteitä tälle vasta hahmottumassa olevalle aikakaudelle vaikuttavat olevan ajatukset, joissa pyritään kyseenalaistamaan objektiivisen todellisuuden mahdollisuus ja osoittamaan kaikkien to-tuusväitteiden kielellinen ja diskursiivinen suhteellisuus ja manipuloitavuus.

Postmodernin organisaatiokäsityksen yhtenä keskeisimmistä tai ainakin siteeraus-ten määrällä arvioiden vaikutusvaltaisimmista hahmotteluyrityksistä voidaan pitää Cleggin (1990) näkemystä (Parker, 1992, 4; vrt. Alvesson, 1995). Tämän Cleggin (1990) tunnetun esityksen mukaan postmodernit organisaatiot määrittyvät yhtäältä weberiläisen byrokratia-ajattelun ja toisaalta fordistisen massatuotantoajattelun negaation kautta. Siten tie postmoderniin organisaatiokulttuuriin olisi ennen muuta japanilaisten yritysten predestinoima. Kuitenkin Clegg uskoo myös ruotsalaisten yritysten olevan vahvasti matkalla postmoderniin.⁸⁷

Tarkemmin eriteltyinä moderni/postmoderni-vastakkainasettelu voidaan organisaatioteoreettisessa kontekstissa purkaa Cleggin (1990, 203) mukaan seuraaviin kom-

⁸⁷ Cleggin näkemysten allekirjoittaa myös ruotsalainen Per-Olof Berg, joka luonnehtii postmodernisoi-tumisen vaikutuksia organisaatioteoreettiseen ajatteluun näin: "One key feature in modern organization theory is the recognition of ambiguity, uncertainty, irrationality and complexity as ways of characterizing the 'tensions' within social systems. All these concepts reflect an increasing weariness with the process of finding lucid and unambiguous relationships between cause and effect, between decision, talk and actions, between phenomena and symbols or, more precisely, between the signifier and the signified in an increas-ingly complex and chaotic world" (Berg, 1989, 211).

ponentteihin: spesialisaatio versus diffuusio, byrokraatia versus demokratia, hierarkia versus markkinat, rajoittaminen versus valtuuttaminen (empowerment), jäykkyys versus joustavuus, kollektiivisuus versus yksilöllisyys ja epäluottamus versus luottamus. Thompson (1993) onkin huomauttanut sarkastisesti Cleggin kuvauksen olevan jokseenkin täydellisesti identtinen normatiivisen ja yksiulotteisen pop-management-kirjallisuuden (Peters, 1994; Nordström – Ridderstråhle, 1999) kuvausten kanssa.⁸⁸ Aivan yhtä naiivi hän ei kuitenkaan ole kuin pop-management-profeetat, sillä vaikka Clegg periaatteessa toivottaa postmodernismin tervetulleeksi, hän ilmaisee hyvin eksplisiittisesti myös huolestuneisuutensa sosiaalisten erojen ja erottelujen mahdollisesti kasvavasta symbolisesta merkityksestä ja toisaalta yhä syvenevästä kuulusta moderniin juuttuneiden ja toisaalta postmoderniin malliin siirtyneiden organisaatioiden välillä.

Cleggin näkemyksen ongelmat lienevät ennen muuta kahdella suunnalla. Yhtäältä hän lainailee hyvinkin eklektisesti ja oman mielensä mukaan erilaisia teemoja ja käsitteitä postmodernista diskurssista. Esimerkiksi Chia (1995, 584) on arvostellut voimakkaasti sitä tapaa, jolla Clegg redusoi tai "kääntää" ontologisesti latautuneen derridalaisen 'de-differentiation' -käsitteen empiiriseksi byrokraattisen työnjaon lieventymisilmiöksi: *"Abstracted out of its ontological context, the reappropriated concept of 'de-differentiation' becomes no longer recognizable from the source of its initial conceptualization"* (Chia, 1995, 584). Toiseksi, kuten Thompson (1993) edelleen on huomauttanut, runsaasta visiokirjallisuudesta huolimatta ei ole empiiristä evidenssiä, joka osoittaisi tosiasiallisia ja syvällisiä muutoksia niissä tavoissa, joiden pohjalta organisaatiot lopulta kuitenkin toimivat;⁸⁹ edelleen, siltäkin osin kuin muutoksia tosiasiallisesti on osoitettu tapahtuneen tai tapahtuvan, ei ole mitään mahdollisuuksia osoittaa tämän johtuvan jostakin mystisestä siirtymästä postmoderniin kulttuuriin – tai että tämä siirtymä ainaakaan tarkoittaisi edistystä kuten Clegg näyttäisi postmodernin diskurssin hengen vastaisesti eräistä tekemistään varauksista huolimatta vihjaavan:⁹⁰

⁸⁸ Ylipäätyäkään "postmodernien organisaatioiden" kuvaukset eivät ole olleet kovin "uusia", vaan postindustrialismi-debatin yhteydestä tuttuja: "Predictions are that the future will find us occupying smaller, more decentralized, informal, and flexible organizations that will be predominantly service- or information-oriented and will use automated production strategies and computer-based technology. As a result of these changes, we will experience organizations as more eclectic, participative, and loosely coupled than ever before, with the implication that members of organizations will confront more paradox, contradiction, and ambiguity. These resonate with the philosophy of postmodernism suggesting that a postmodern perspective will help us adapt to changes already taking place, ironically, as a result of continuing applications of modernist science and technology" (Hatch, 1997, 45).

⁸⁹ "play, indeterminacy and even anarchy as virtues in corporate cultures for 'excellence' are complementary ideals in basically bureaucratic organizations rather than principles that transform the latter. After all, it is a matter of profit-oriented capitalist companies with division of labour, rules, career and promotion patterns, management control systems, and so on" (Alvesson, 1995, 1061).

⁹⁰ Burrell on esittänyt, ettei Clegg näytä ymmärtävän, mistä postmodernissa diskurssissa on kyse: "However, in turning his back upon these other, Continentally based approaches, Clegg runs the risk of not understanding what is being debated within their discourses. His neglect of 'real' postmodern approaches shows just how self-referential, self-grounded and self-contained the Anglo-Saxon empirical tradition is. Modern Organizations never gets to grips with 'organisation studies in the postmodern world' precisely because Clegg ignores postmodern intellectuals and existing ideas" (Burrell, 1994, 2).

"Finally, if one looks to the future of organization theory in the light of the modernism-postmodernism debate, the message coming from Foucault is certainly not of a modernist kind. Enlightenment, progress, the history of ideas, truth, debate and knowledge for him are not part of some modernist march to a better tomorrow. His impact is of a decidedly anti-modernist kind. Moreover, his work presents organization theory with a contradiction. At its simplest it is this – it is important to know that the reality of organizations is that they reflect and reproduce a disciplinary society. But to talk about them, to develop discourses and classification schemes for their analysis actively contributes to the reproduction of this discipline ... Michel Foucault has provided us with a pessimistic vision of our role within organizational life ... (Burrell, 1988, 233-234).

Edistyspessimistisen postmodernin näkemyksen mukaan yhteiskunnallisten ongelmien syyt ja perimmäinen luonne kätkeytyvät niin monimutkaisten rakenteiden taakse, etteivät ne ole helposti – jos lainkaan – löydettävissä (Deetz, 1992). Postmodernista näkökulmasta ensisijaisena kiinnostuksen kohteena ei olekaan organisatorinen "todellisuus" ja sen muuttaminen, vaan "todellisuutta" luova, ympäröivä ja ehkä ennen kaikkea *peitettävä* kielipeli (Jeffcut, 1993; Boje, 1992; 1995; Alvesson, 1990b); sosiaalinen muutos – ei ehkä niinkään "edistys" – tulee, jos on tullakseen tämän kielipelin luonteen artikuloimisen kautta (Rao – Pasmore, 1989; vrt. Bourdieu, 1985).

Näiden kielipelien luonteen artikuloimisen lähtökohtana voidaan pitää käsitystä siitä, että "liikkeenjohdon vuosisadan" loppua aina 1980-luvun alusta vuosituhannen vaihteeseen saakka voidaan laajassa historiallisessa katsannossa kutsua "kulttuurijohtamisen" aikakaudeksi (Barley – Kunda, 1992). Myöhäismoderneissa johtamisopeissa nykyaikainen johtaminen onkin nähty usein "symbolisiksi neuvotteluiksi", "merkitysten johtamiseksi", "käsitysten ohjaamiseksi", "johtamiseksi ideoiden kautta" tai "mielten johtamiseksi" (Gardner – Laskin, 1996), millä viitataan pyrkimykseen vaikuttaa siihen, miten työntekijät havaitsevat ja ymmärtävät ympäröivää todellisuutta sekä omaa asemaansa ja rooliaan työyhteisössä. Tämä tapahtuu luomalla ja ylläpitämällä organisaatioita ja sen tavoitteita luonnehtivia symbolisia malleja, jotka edesauttavat organisaation ja sen johdon kannalta suotuisaan organisatorisen todellisuuden määrittelyyn; keskeistä on luoda organisaatiolle edes jonkinlainen erilaisia käsityksiä ja merkityksiä koskeva konsensus tai jäsentävä kehys (ks. Pfeffer, 1981, 1-51; Smircich – Morgan, 1982, 257-573; Berg, 1986; Alvesson, 1991a, 44-45; Schein, 1985).

"kaikki organisaatiot ovat riippuvaisia yhteisten tarkoitusten olemassaolosta ja todellisuuden yhteisistä tulkinnoista, mikä helpottaa koordinoitun toiminnan aikaansaamista. Johdon toiminta ja symbolit antavat kehikon tarkoituksille ja sisällölle, mikä helpottaa yhteistä toimintaa" (Bennis – Nanus, 1986, 33).

Myös postmoderni tapa lähestyä organisaatioita, johtamista ja niiden tutkimista perustuu – joskin kokonaan toisista syistä ja näkökulmasta kuin modernin projektiin ja sen arvomaailmaan edelleen sitoutuneessa johtamis- ja organisaatiodiskurssin "valtavirtakirjallisuudessa" – "symboliseen" tai "konstruktivistiseen" organisaatiokäsitykseen, jolloin keskeisiksi elementeiksi organisaatiossa nähdään ne käsitykset ja todellisuusmäärittelyt, jotka ovat yhteisiä tietyille ihmisryhmälle. Organisaation ydintä ei siten viime kädessä ole esimerkiksi tietty tuotantoteknologia vaan suhteellisen monimutkai-

nen yhteisesti jaettujen käsitysten ja merkitysten verkosto. Nämä todellisuuden kehyksinä toimivat käsitykset ja merkitykset, jotka koskevat esimerkiksi tavoitteiden, sääntöjen ja hierarkioiden hyväksymistä, perustuvat siihen että ainakaan varteenotettavaa kyseenalaistamista ei tiettyinä aikana ja tietyissä rajoissa esiinny, vaan organisaation sosiaalinen todellisuus käsitetään luonnolliseksi, neutraaliksi ja legitiimiksi. Siksi näitä on jatkuvasti vahvistettava ja uusinnettava mitä moninaisimmissa tilanteissa, puhetavoissa, neuvotteluissa ja materiaalisissa rakenteissa (Alvesson, 1991a, 43-44; vrt. Mumby, 1988; Daudi, 1984; 1986; Deetz, 1986; Deetz – Mumby, 1986).

Organisatorisen merkitysten verkoston luominen ja ylläpitäminen edellyttää sosiaalisen havaitsemisen valikoivuutta – ja rajoittamista. Toimiakseen ja uusintuakseen tietyn sosiaalisen järjestelmän on rajoitettava jäseniensä potentiaalisia käsityksiä ja tulkintoja maailmasta, ja hallitseville käsityksille vaihtoehtoiset tulkinnat on pyrittävä sulkemaan jäsenten tietoisuudesta. Jäsenet on opetettava ja soseerattava vähitellen "oikeaan" olemassaolon tapaan ja sopeutumaan ympäristönsä yhteisiin todellisuuskäsityksiin ja arvostuksiin (Gray, et al, 1985; Miller, 1997).

Organisaation käytännöllisen toiminnan kannalta tämä erilaisten todellisuuskäsitysten rajoittaminen on välttämätöntä sekä eksistentiaalisessa että praktisessa mielessä: täysin ristiriitaiset maailmankuvat olisivat eksistentiaalisesti mahdottomia, ja toiseksi olisi liian aikaa vievää ja turhauttavaa jatkuvasti pohtia erilaisten maailmantulkintojen mahdollisuutta. Samalla kuitenkin avautuu vallankäytön mahdollisuus, sillä todellisuuskäsitys muodostuu suureksi osaksi asymmetrisiin valtasuhteisiin osallistuvien aktoreiden "neuvotteluiden" tuloksena. Nämä valtasuhteet taas ovat asymmetrisiä siinä mielessä, että eri aktoreilla on eri määrä sekä materiaalisia että symbolisia resursseja osallistua sosiaalisen todellisuuden määrittelyyn (Alvesson, 1991a, 44; Daudi, 1984; 1986; Mumby, 1988): *"In this way the corporate culture becomes not a text – i.e. a grand structure of meaning – but a context in which coding takes place and gives meaning to the organization and its actions. 'Managing' thus becomes essentially a question of designing and monitoring coding systems"* (Berg, 1989, 209, 212).

Vallankäyttö organisaatioissa konkretisoituu erilaisissa kommunikaatiotilanteissa, koska juuri kommunikaation kautta valtaa luodaan, ylläpidetään ja muutetaan (vrt. Deetz, 1992). Esimerkiksi "informointikokouksessa" yrityksen ylin johto voi varsin helposti legitimoida etukäteen valmisteleman muutossuunnitelman viittaamalla sopivasti yrityksen historiaan, strategiaan, markkinoiden vaatimuksiin ja henkilökunnan mielipiteisiin sekä lojaliteettivaateeseen siten, että muutosesitys näyttää ainoalta loogisesti mahdolliselta vaihtoehdolta. Toisin sanoen "informointitilaisuuksien" kaltaisia ritualisoituja sosiaalisia draamoja käytetään usein objektiivoimaan sitä, mikä muutoin olisi hyvinkin epäilyksenalaista. Perimmäistä valtaa käytetäänkin yhtäältä luomalla todellisuuskäsityksiä ja toisaalta rajoittamalla variaatiomahdollisuuksia sen suhteen, miten

asiat tai ilmiöt ylipäätään voidaan käsittää. Ongelma ilmiöstä muodostuu vasta, kun täs-
tä luodusta ja rajoitetusta todellisuuskäsityksestä tehdään luonnollinen, epäproblemaat-
tinen ja "rationaalinen" sosiaalisen todellisuuden ainoa "oikea" kuvaus (Alvesson,
1991a, 46, 63-64; 1991b; vrt. Rosen, 1985, 31-48).

"The reproduction of domination depends not on which actor or actors 'win' power battles
on any specific occasion, but on the hegemonic effect of these battles being fought within
an arena of contextually united 'vocabularies', and 'grammars' of motives and move ...
Rather than being located in decision-making, power was to be found much more ... in
the play of the discourse itself, in the way in which the available categories for talk in par-
ticular contexts were lodged within a mode of rationality" (Clegg, 1987, 62, 68).

"Symboliseen vallankäyttöön" liittyvistä ponnistuksista huolimatta yhteisesti jaettu to-
dellisuuskäsitys ja sen taustalla olevat koodit eivät koskaan säily sellaisinaan ikuisesti.
Sekä organisaation ulkoiset paineet että sisäiset prosessit vaikuttavat siihen luoden tilaa
vastaväitteille, joita on enemmän tai myöhemmin käsiteltävä. Sosiaalisen todellisuuden
konstruointiprosessissa tietyn järjestelmän kannattaja pyrkii kuitenkin toimimaan niin,
että vastaväitteistä ei tule *varteenotettavia* vaihtoehtoja. Tämä voi tapahtua kieltämällä,
väheksymällä tai osittamalla vastaväitteitä, tai vastaväitteet voidaan pyrkiä peittämään
tai sulauttamaan osaksi jo olemassa olevaa järjestystä tai huomioonotetuksi siinä. Esi-
merkiksi yritysjohto esiintyy usein muutoksen ja dynaamisuuden puolestapuhujana
asettaen samalla kuitenkin vahvoja rajoituksia toivomalleen muutokselle: dynamiikka
merkitsee usein ennen muuta jatkuvaa sopeutumista yrityksen suunnitelmiin strategioiden
taustalla olevien metapreskriptiivien puitteissa. Toisin sanoen muutosta koskevat
vastaväitteet ja potentiaalinen haluttomuus hyväksyä perustavia premissejä ja preskrip-
tiivisiä pyritään torjumaan. "Dynamiikassa" on siten yleensä viime kädessä kyse organi-
saation todellisuuskäsityksen siirtämisestä johdon toivomaan suuntaan – ja *a priori* an-
netuissa puitteissa (Alvesson, 1991a, 45; Gray et al, 1985, 83-98).

Luonnollisesti kaikki organisatoriset aktorit tulkitsevat ympäristöään koko ajan ja
mahdollisesti johdon intentioista poikkeavalla tavalla, eivätkä kaikki aktorit suinkaan
suostu passiivisesti alistumaan ilmiselvän manipuloinnin kohteiksi, joten merkitysten
johtamisen ja symbolien tietoisesti hyväksikäytön roolia kontrollin toteuttamisen väli-
neinä ei pidä liioitella; *yksittäisellä johtajalla* ei usein ole suuria mahdollisuuksia vai-
kuttaa koko sosiaalisen todellisuuden määrittelyyn. Sen sijaan kun tietyn teeman tai
symbolisen rakenteen ympärillä on toistoa siinä määrin, että siitä muodostuu oma mik-
rodiskurssinsa, joka alkaa "puhuttaa" ihmisiä tietyllä tavalla, on sillä todellisuuskäsitys-
tä manipuloivaa vaikutusta: pitkällä aikajänteellä "normaalin" ihmisen on vaikea vas-
tustaa kulttuuriympäristöstä useilta suunnilta jatkuvasti syötettäviä symbolisia signaale-
ja (ks. Morgan, 1986, 137-140; Turner, 1986, 110-115, 1990; Gahmberg, 1991b, 198-
200; Alvesson, 1991a, 78-79; Willmott, 1993, 533-537).

Postmodernin kritiikin mukaan nykyaikaiset "kulttuurijohtamista" korostavat
"teoriat", mallit ja opit ovat saaneet yhä selkeämmin kirjaili George Orwellin ku-
vaaman takakieron kaksoisajattelun (doublethink) luonteen: tietyistä ainakin näen-

näisesti emansipatorisista elementeistään huolimatta symbolisen "kulttuurijohtamisen" avulla vallan ja auktoriteetin halutaan hämärtyvän ja epätodellistuvan, herruuden halutaan sisäistyvän (Willmott, 1993). Toisin sanoen työntekijän halutaan vaihtavan kaleeriorjan kahleensa materiaalisista henkisiin ja tekevän käskemättäkin sen mitä ylikansallisen suurpääoman edut joka tapauksessa edellyttävät: "*either you buy into their norms or you'll get out*", Peters ja Waterman (1982, 77) ovat kiteyttäneet kulttuurijohtamisen konstituution. Nykyaikaiseen liikkeenjohdon retoriikkaan sisällytetyt lupaukset työntekijöiden uudesta emansipaatiosta, autonomiasta ja vapaudesta näyttävät tässä katsannossa lähinnä orwellmaisina tautologioina: liikkeenjohdon lupaama "vapaus" saattaa tosiasiallisesti merkitä vain uudenlaista "orjuutta", ulkoisten kahleiden vaihtumista sisäisiin (Willmott, 1993, 515-552; vrt. Sievers, 1994; Brunsson, 1989; Fox, 1989; Ruuskanen, 1995).

Tällaista prosessia, johon postmoderni kritiikki usein kohdistuu, voidaan kuvata siirtymänä Morganin (1986) suhteellisen neutraalista kulttuurimallista poliittisen järjestelmän mallin kautta sisäisen vankilan malliin. Morganin "kulttuurimallissa" organisatiota tarkastellaan merkitysjärjestelmänä, jonka kautta ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan ja ilmaisevat aikeitaan ja jonka kautta heidän toimintansa ohjautuu. Kulttuuri on ihmisten yhteisesti omaksuttujen merkitysjärjestelmien, symbolien, tottumusten, ajattelu- ja toimintatapojen sekä tulkintamekanismien kooste. Perustava kulttuurinen tulkintakoodisto saa ilmaisunsa vain epäsuorasti tiettyyn symboliseen kenttään liittyvien perusmyyttien kautta, jotka tarjoavat ihmisille mahdollisuuden kytkeä subjektiiviset yksittäiskokemuksensa osaksi laajempaa merkitysjärjestelmää (Juuti – Lindström, 1995; Smircich, 1983; Smircich – Calas, 1987). Myyttiset perustarinat, ja niiden ympärille rakentunut koko muu symbolinen kenttä, ylläpitävät yhteisön arvo- ja normijärjestelmää, jonka varassa yksilöt suorittavat päivittäisiä rutiinejaan tulkiten samalla omaa ja muiden toimintaa suhteessa tämän symbolisen kentän luomaan viitekehukseen. Juuri symbolisen kentän yhtenäisyys tarjoaa sen tukirangan, jonka varaan eksistentiaalisessa mielessä "maailmaan heitetyt" ihmiset voivat konstruoida itselleen edes jonkinlaisen ahdistusta vähentävän sosiaalisen todellisuuden ja "järjestyksen" (Morgan, 1986, 111-140; vrt. Schein, 1985; Smircich – Calas, 1987; Turner, 1990).

Kulttuurista ei ole älyllisesti kovin pitkä matka valtaan ja organisaatioon "poliittisena järjestelmänä", sillä onhan kulttuuri jo määritelmällisesti jotain, joka on syntynyt tarpeesta saavuttaa edes jonkinlainen ratkaisu sellaisiin perustaviin arvo- ja uskomuskysymyksiin, joihin edes tiede – käsitteen vaativassa merkityksessä – ei voi tarjota varmaa ja lopullista vastausta. Koska ihmisillä voi olla ja usein myös käytännössä on eriäviä käsityksiä näistä peruskysymyksistä, on jokaisen uuden ryhmän ja yhteisön varsin nopeasti päätettävä vallan jakautumisen, säilymisen ja menettämisen kriteereistä eli käytännössä ratkaisukriteereistä tilanteessa, jossa osapuolet mahdollisesti eivät pääse yh-

teisyymmärykseen keskenään spontaanien neuvottelujen kautta (vrt. Schein, 1991, 87-88).

Tietyissä rajoissa tämä on välttämätöntä mutta samalla myös vaarallista, koska ihmiset ovat sosiaalisten vuorovaikutussuhteidensa kautta luomiensa merkitysjärjestelmien vankeja. Morganin termein organisaatiot ovat – tai ainakin niistä uhkaa muodostua – tietyssä mielessä ”psykkisiä vankiloita”, koska yksittäinen subjekti on aina enemmän tai vähemmän kollektiivisten vuorovaikutusprosessien tuloksena syntyneiden mielikuvien, ajatusmallien tai toimintatapojen ”armoilla”. Puhdasverinen *The Organization Man* (Whyte, 1956) näkeekin vain niitä asioita, joiden olemassaoloa kyseisen organisaation vuorovaikutussuhteissa konstruoitu merkitysjärjestelmä ja symbolinen kenttä tukee ja joiden olemassaololle se tarjoaa ”rationaalisen” selityksen. Toisin sanoen tietty kulttuurinen symbolikenttä on kuin pilvi, jonka sisällä ihmiset kokevat liikkuvansa turvallisesti totuttuihin ajattelu- ja toimintatapoihin nojautuen, tehden ”oikeita” asioita ja tuntien varmuuden, kauneuden ja oikeassa olemisen tunteita. Rauha saattaa olla suorastaan sakraalinen ja lähes käsin kosketeltavissa. Tämä kulttuurinen pilvi on kuitenkin sisäisen rauhan tuova sakraalinen suojaverkko vain niille, jotka vaeltavat tämän pilven sisällä ja jotka ovat tottuneet vaeltamaan siellä. Jos henkilö jostain syystä joutuu tai joutuisi poistumaan yhdestä pilvestä toiseen pilveen, hän jäisi vaille alkuperäisen pilven tarjoamaan suojaa ja joutuisi tiedostaan alun perin sosiaalistamansa kulttuurin ilmeiset puutteet, rajoitteet ja sopimuksellisuuden (Morgan, 1986, 199-231; Juuti – Lindström, 1995; vrt. Whyte, 1956; Kets de Vries – Miller, 1984).

Tämän organisaatiot luonnollisesti haluavat estää, ja siksi kaikissa organisaatioissa ilmenee symbolien manipulointiin liittyvää vallankäyttöä: kerettiläisen todellisuuden kantajat eivät edusta pelkästään teoreettista uhkaa, vaan he uhkaavat myös käytännössä koko institutionaalista järjestystä, ja siksi heitä vastaan on pakko käyttää erilaisia tukahduttamismenettelyjä. Yleisen sosiaalisen toiminnan teorian tasolla päävaihtoehtoja tähän ovat ”terapia” ja ”mitätöinti”. Näistä ”terapiaa” käytetään varmistamaan, että potentiaaliset normien rikkojat pysyvät tietyn sosiaalisen toiminnan kentän symbolisen universumin sisäpuolella. ”Mitätöintiä” taas käytetään kaiken samaisen universumin ulkopuolella olevan tukahduttamiseen, kaikkien tähän universumiin sopimattomien ilmiöiden ja tulkintojen kieltämiseen. Tämä voidaan tehdä periaatteessa kahdella tavalla. Ensinnäkin, kaikki poikkeavat tulkinnat voidaan kääntää omasta universumista lähtöisin oleville käsitteille. Toiseksi, sopimattomille tulkinnoille voidaan antaa negatiivinen ontologinen status eli liittää niihin inferiorisuuden, vähempiarvoisuuden, ”ei vakavasti otettavuuden” leima. Tämän jälkeen näihin voidaan yrittää kohdistaa terapeuttisia toimenpiteitä. Mikäli nämä toimenpiteet eivät onnistu kilpailevien tulkintojen edustajia yksinkertaisesti tyydytään pitämään alempina, synnynnäisesti asioiden oikean järjestyksen kadottaneina, ”toivottoman kognitiivisen pimeyden kulkijoina” (Berger – Luckmann, 1994, 122-126, 132; vrt. Toivonen, 2000, 59-61).

Disiplinäärinen valta

Juuri edellä sanotun kautta tulee ymmärrettäväksi se, miksi postmodernin lähestymistavan näkökulmasta yksi kaikkein kiinnostavimpia organisatorisia ilmiöitä on kaikkinaiseen kulttuurijohtamiseen liittyvä symbolinen *vallankäyttö*. Postmodernissa diskurssissa huomio kiinnittyykin voimakkaasti sosiaaliseen valtaan ja erityisesti erilaisiin symbolisiin ja kommunikatiivisiin vallankäytön mekanismeihin: *"One idea critical postmodernists particularly like to problematize and deconstruct is power, which, in most industrial organizations, accumulates at the top of the hierarchy"* (Hatch, 1997, 46). Lähestyttäessä "liikkeenjohdollisen tiedon" ja vallan problematiikkaa "postmodernista perspektiivistä" on tärkeää ymmärtää vallan käsite nimenomaan "postmodernilla tavalla", jolloin erityisesti Foucault'n (1980a; 1980b) disiplinäärisen vallan käsite on keskeinen (Ahonen, 1996b; vrt. Deetz, 1992, 36-37; Alvesson, 1991a, 66-70; McKinlay – Starkey, 1998). Tämä tapa lähestyä valtaa poikkeaa selvästi niistä suhteellisen harvalukuisista perinteisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin piirissä tuotetuista valtaa koskevista esityksistä, joissa mielenkiinto on yleensä kohdistunut ryhmien välisiin konflikteihin, koalitioiden muodostukseen, neuvottelutaktiikoihin, sääntöihin, auktoriteetin legitimitettiin ja lojaliteettiin (ks. Bacharach – Lawler, 1980; Kotter, 1980, 9-12; 1985; Pfeffer, 1981a; 1992).⁹¹

Disiplinäärinen valta ei tarkoita jonkinlaista abstraktia ominaisuutta, joka voitaisiin eristää ja jota voitaisiin tutkia sellaisenaan, sillä vallalla *ei* Foucault'n (1980a; 1980b) mukaan ole mitattavissa olevaa olemusta, vaan se on sisäänrakennettu kaikkiin sosiaalisiin suhteisiin ja se ilmenee materiaalisesti ainoastaan kommunikaation kautta. Foucault'n mukaan kiinnostavaa ei ole niinkään se, kenellä on valtaa tai millaisiin ansioihin, karismaan, omaisuuteen tai ominaisuuteen valta kulloinkin sattuu liittymään. Vastoin perinteistä näkemystä valta on hänen mukaansa parhaiten ymmärrettävissä sen ilmenemismuotojen ja tekniikoiden ulkopuolelta käsin, koska valtaa on periaatteessa kaikkialla eikä se ole eristettävissä koskemaan ainoastaan jotakin tiettyä entiteettiä saati sitten persoonaa. Tästä käsityksestä seuraa, ettei valtaa ole mahdollista määritellä eksaktisti ja objektiivisesti tai formuloida jonkinlaista selvää ja integroitua vallan teoriaa (ks. McKinlay – Starkey, 1998; Daudi, 1984; 1986).

Foucault'n disiplinäärisen vallan käsitteen idea voitaneen kuitenkin tiivistää siten, että valta ymmärretään keskeiseksi aspektiksi kaikissa sellaisissa sosiaalisen todellisuuden rakentumisen kannalta oleellisissa vuorovaikutussuhteissa, joissa ihmisten itseym-

⁹¹ Williamson on tiivistänyt tällaisen perinteisen valtatutkimuksen lähtökohdat Pfefferiin viitaten seuraavasti: "Because B is bigger than A, B enjoys a power advantage in the exchange relation between them. Or because A is dependent on B, B has a power advantage over A. Or if A and B were initially on a parity, but a disturbance has occurred that works in B's favour, then parity is upset and B now has more power. Power is routinely invoked in these and other ways. Being a familiar condition, power is believed to be intuitively obvious and does not require explanation: 'Power may be tricky to define, but it is not that difficult to recognize'" (Williamson, 1997, 12; Pfeffer, 1981, 3).

määrystä tai subjektiviteettia muokataan, muutetaan tai uusinnetaan muuhun kuin subjektin itsensä haluamaan suuntaan tai subjektille itselleen edulliseen suuntaan. Esimerkiksi ihmistieteellinen diskurssi aina muokkaa ihmisten subjektiviteettia tarkentamalla sellaisia normaaliuden ja epänormaaliuden tai rationaalisuuden ja irrationaalisuuden välisiä luokitteluja, jotka usein ovat pohjimmiltaan sosiaalista alkuperää (Ahonen, 1997b; Alvesson, 1991a, 66-68; Knights – Willmott, 1989, 540-542).

"In the modern context, disciplinary power exists largely in the new 'social technologies of control'. These include experts and specialists of various sorts who operate to create 'normalized' knowledge, operating procedures and methods of inquiry, and to suppress competitive practices. These are the accountants with standard (hardly known or contestable) accounting practices, efficiency experts and personal officers ... For example, no management group can control the actions, let alone thoughts, of other groups. The presence of fear (warranted or not), assumptions of knowledge differences, principles of least effort, wanting rewards and so forth must be provided by the controlled groups. However, these are not usually knowingly controlled and such things are not formed outside of specific power relations which are often supported by other institutions. But rarely is explicit power displayed by management. The explicit and unilateral display of authority more often denotes the breakdown of power relations rather than the presence of them. It is the last resort of normal power relations ... Another key aspect of Foucault's conception of disciplinary power is the presence of new forms of surveillance. While the worker was always watched, disciplinary control allowed a new form of surveillance: self-surveillance ... Similarly in the corporations, performance appraisals, designed to enable employee input into the formation of objectives, turn to open the personal to public appraisal. Not only is one's work being appraised, but also one's hopes, dreams and personal commitments. Most employees learn to bring these under prior assessment by their own private public eye ... The disciplined member of the organization wants on his or her own what corporate wants" (Deetz, 1992, 39-42).

Disiplinäärisen vallan käsitteen mielessä keskeisintä vallankäyttöä nykyaikaisessa yhteiskunnassa, sen instituutioissa ja organisaatioissa on siis erilaisten merkitysten ja todellisuuskäsitysten määrittely. Tässä ideassa ei ole sinänsä mitään aivan uutta, sillä suuria joukkoja on kautta historian hallittu manipuloimalla jokapäiväisten uskomusten tasolla operoivaa "normaaliuden" ja "epänormaaliuden" välistä rajaa. "Postmodernissa tietoyhteiskunnassa" ilmiö on kuitenkin saanut korostuneemman merkityksen. *Viime kädessä* tämä symbolinen manipulaatio toimii siten, että "hegemonisia eliittejä" palvelevat "orgaaniset intellektuellit" – kuten opettajat, tutkijat, lehtimiehet, konsultit ja erikoisasiantuntijat – tuottavat käsitteitä, kulttuurisia muotoja ja arvoja, jotka ovat käyttökelpoisia hallitsemisen instrumentteja ja jotka ainakin implisiittisesti vahvistavat "hegemonisten eliittien" asemaa, mutta samalla piilottavat ja mystifioivat näiden intressit. Toisin sanoen "valta" voi halutessaan puhua epäsuorasti esimerkiksi tutkijan kautta tämän "objektivisuuteen" liittyvistä omista ambatioista ja intentioista huolimatta – tämän "pään yläpuolella ja selän takana" kuten Beck (1990) on asian ilmaissut. Tässä mielessä erilaiset erityisasiantuntijat, yritysjohtajat, konsultit ja liikkeenjohdon tutkijat ovat tämän päivän merkittävimpiä "orgaanisia intellektuelleja". Heidän valtansa luonne tai pikemminkin roolinsa "vallan palvelijana" – saati sen todistaminen – on kuitenkin kompilisoitu kysymys, sillä nykyaikainen valta on hyvin vaikeasti hahmotettava monimutkais-

ten ja asymmetristen vuorovaikutussuhteiden ja symbolisten representaatioiden verkosto, jossa yksittäisen subjektin roolin osoittaminen on varsin vaikeaa (Deetz, 1992, 34-35; Helén, 1994, 184-190; Alvesson, 1987a; 1991; Foucault, 1980a; 1980b).

Tässä ja nyt anonymisti operoivaa disiplinaarista valtaa on siis usein vaikea havaita. Johtamis- ja organisaatiodiskurssin kentällä disiplinaarisen vallan vaikutuksesta vääristyneen kommunikaation havaitsee helpoimmin jälkikäteen kirjoittelun tiettyjä teemoja välttelevänä valikoivuutena: organisatorista pakottamista, dominanssia, manipulaatiota, vieraantumista tai väärinkäytöksiä analysoidaan harvoin etenkin sosiaalisen todellisuuden rakentumisen kannalta vaikutusvaltaisessa populaarissa liikkeenjohtokirjallisuudessa (Nurmi, 1983, 22-23; Sievers, 1994; Aktouf, 1992; vrt. Zey-Ferrell, 1982; Miettinen – Saarinen, 1990, 78-83). Samoin kuin vieraantuminen ja väärinkäytökset myös valta ja politiikka ovat perinteisesti olleet oleellisesti laiminlyötyjä tai ainakin nopeasti sivuutettuja aiheita johtamis- ja organisaatiodiskurssissa niiden käytännöllisestä relevanssista huolimatta, ja sama tyhjiö on näkynyt opetuksen puolella. Tätä voitaneen ”selittää” sillä, että valta ja politiikka eivät ole yhteensopivia julkisesti artikuloidun liikkeenjohdollisen ideologian kanssa, joka on korostanut johtamistyön neutraalia teknisyyttä, tehokkuutta ja rationaalisuutta (Kotter, 1980, 10-11; Nurmi, 1983, 22-23; vrt. Pfeffer, 1981; Galbraith, 1984).

”... modernist organization theorists argue that organization and society benefit from the greater power of management as long as managers use rational techniques to guide and operate their organizations. Critical postmodernists argue that giving managers greater power on the basis of their claims to rationality actually only works to reproduce the dominance of managers and the capitalists who employ them. Dominance of the capitalistic ruling elite is the objective of modernism, according to these critical postmodernists. Thus, the greater strength of management's voice within organizations and society, while seemingly explained by modernist organization theory, is actually only legitimized by it” (Hatch, 1997, 46).

Postmoderni diskurssi onkin erityisen kiinnostunut symbolisesta ja disiplinaarisesta valasta, tiedon ja vallan liitosta siksi, että liikkeenjohdollinen auktoriteetti on tyypillisessä weberiläisessä rationaalis-legaalaisessa muodossaan perustunut paljolti sen oletettuun parempaan ja ennen kaikkea ”tieteelliseen” tietoperustaan (Willmott, 1996; Jackson – Carter, 1995). ”Tiede” taas on perinteisesti ymmärretty instituutioksi tai prosessiksi, joka kykenee erityisten metodiensa avulla tuottamaan arvovapaata ja objektiivista tietoa, totuutta kuvaavia faktoja erotukseksi erilaisista mielipiteistä ja uskomuksista; tieteen valta on ymmärretty kytkeytyväksi sen oletettuun kykyyn ainakin tietyissä rajoissa paljastaa universaali, yhtäläinen ja puolueeton totuus, johon ihmiset voisivat luottaa (vrt. Bauman, 1996, 97-99). Organisaatioiden tehokasta johtamista koskeva tieto, ”liikkeenjohdollinen tieto”, onkin voimakasta, vaikutusvaltaista – ja vaarallista. Voimakasta ja vaikutusvaltaista ”liikkeenjohdollinen tieto” on siinä mielessä, että se nyky-yhteiskunnassa pääsääntöisesti hakee auktoriteettinsa ja legitimaationsa tieteestä, minkä vuoksi sitä on vaikea kyseenalaistaa. Vaarallista se on siinä mielessä, että samainen ”tie-

teellisyyden verho" peittää sen *arvomaailman*, joka informoi kyseistä tietoa ja jolle kyseinen tieto viime kädessä rakentuu (Jackson – Carter, 1995, 197-198).

2.4.2.2. Dekonstruktionismi ja perspektivismi vastavallan strategiana

Laajemmin ottaen edellä todettu ei päde vain organisaatioiden tehokasta johtamista koskevaan tietoon, vaan kaikki inhimillistä toimintaa koskeva tieto heijastaa tiettyä *historiallista a prioria* jäsiten mikä tahansa inhimillistä käyttäytymistä koskeva tiedon järjestelmä, joka pyrkii "tieteellisen objektiivisuuden" verhoon kietoutumalla kiistämään vähintäänkin osittain arvosidonnaisen tai ideologisen luonteensa on vaarallinen (Jackson – Carter, 1995, 197; vrt. Alvesson, 1987a). Siksi postmodernissa tietoyhteiskunnassa yksittäisen subjektin on oman autonomiansa ja toimintakykyisyytensä turvaamiseksi osattava kyseenalaistaa objektiivisena esitettävän tiedon "objektiivisuus":

"What do postmodernists suggest that you can do to prepare yourself for postmodern future? There are not many concrete recommendations about how to be postmodern. First, learn to take nothing for granted. Deconstruct all claims of truth in order to determine whose point of view is benefited by a particular way of looking at or arguing about the world. In simple terms, the method of deconstruction involves reducing an argument to its basic assumptions, denying those assumptions by asserting their negation, and considering what this implies about the original argument. Postmodernists claim that the deconstructions you perform will free you from your former totalizing habits of mind ... and allow you some critical distance from your socially and culturally defined ways of seeing the world" (Hatch, 1997, 46).

Vähitellen johtamis- ja organisaatiodiskurssissa ja osin *myös* sen "valtavirtakeskustelun" (sic!) piirissä koko ajan yleistyneen (postmodernin) relativistisen *perspektivismin* edustajat ovatkin toisinaan lähes liikuttavan yksimielisiä siitä, että Totuuden idea on problematisoitava. Postmoderniin tyyliin Totuuden problematisoimisen yhdeksi keskeiseksi välineeksi on myös johtamis- ja organisaatiodiskurssin piirissä käydyssä debatissa hahmotettu *fiktio* (ks. Kilduff – Mehra, 1997, 463; Berg, 1989; Czarniawska, 1994). Jollakin tavoin eräänlainen kliimaksi tässä johtamis- ja organisaatiokirjallisuuteen levinneessä postmodernissa kielipelissä – jossa siis kerrotaan vaihtoehtoisia "tarinoita", jotka olisi vielä "verifioitava" kuten Lyotard (1985) esittää – lienee Burrelin (1997) uusin teos, jossa hän tai tarkemmin hänen kirjoittava *alter egonsa* – tai miksi tätä Barthesin ja Derridan jälkeen "kuollutta kirjailijaa" sitten pitäisi kutsua – ilmoittaa haluavansa kirjoittaa jotain, joka on vielä kriittisempää kuin Czarniawskan (1991; 1994; 1995) tuotanto sekä vielä esoteerisempää kuin Guillet de Monthouxin (1978; 1994) tuotanto. Esipuheessaan – joka on muotoiltu fiktiiviseksi *Organization*-aikakauskirjassa 1998 (siis tulevaisuudessa) esitetyksi kritiikiksi – "puhuja" antaakin ymmärtää Burrelin menneen päästään sekaisin.

Burrell ei kuitenkaan ole yksin, vaan monet muutkin johtamis- ja organisaatiotutkijat ovat lähteneet uusia näkökulmia avaavalle ja vapauttavalle "narratiiviselle" risti-

retkelle (ks. Czarniawska – Guillet de Monthaux, 1994). Esimerkiksi Grey (1996) pyrkii artikkelissaan demonstroimaan organisaatiokäyttäytymisen eri aspektoja ja erityisesti johtamiseen liittyviä sosiaalisia käytänteitä – lähilukemalla ja analysoimalla C.P. Snow'n *novellisarjaa*. Grey itsekin aavistelee monien pitävän ideaa jo liian esoteerisena mutta puolustaa kuitenkin lähestymistapansa oikeutusta vetoamalla realistisen kirjallisuuden asemaan sosiaalisen todellisuuden peilinä:

"For some, it may seem an illegitimate endeavour: fiction, after all, is fiction and such might be counterpoised with truth, with which organizational analysis might be expected to be concerned ... At the most obvious level, at least in relation to Snow, it might be argued that his commitment to realism ... means that his account of organizations and managers holds up a mirror to reality. That is to say, realist fiction might be seen to reflect the concrete emotional and social experiences of its subjects" (Grey, 1996, 62).

Boje et consortes (1996, 60) puolestaan julistavat jälleen kerran Lyotardiin (1985) viitaten, että "tiede on tarinankerrontaa" ja että "postmodernismi on paluuta tarinankerrontaan". Kirjoittajat jatkavat edelleen postmodernissa hengessä, että "totuudessa" on lopulta aina kyse vain siitä, mikä tarina kulloinkin on tiettyjen poliittisten taisteluiden kautta saavuttanut hegemonisen aseman. He (1996, 61) ovat ottaneet tehtäväkseen osoittaa, että *Administrative Science Quarterly*n kaltaiset instituutiot ovat lopulta aina yhtäältä tiettyjen merkittävimpien tarinankertojen taistelufoorumeita ja toisaalta äänitorvia. Tavoitteeksi on asetettu dekonstruoida ASQ:n editoriaalisen politiikan tasolla ilmeneviä postmodernismin vastaisia lausuntoja. Loppupäätelmä on tietysti premissien mukainen: empiiris-positivistisesta kuorutuksesta huolimatta ASQ sisältää samantyyppistä tarinankerrontaa kuin kaikki muutkin julkaisut.

Rao ja Passmoren (1989) mukaan jyrkimmillään postmodernissa maailmanymmärryksessä tiedonintressi pelkistyykin hegemonisten väitteiden dekonstruoitavuuden osoittamiseen, ja puhtaaksi viljeltyä postmoderni tutkimus voidaan nähdä lähinnä erityisen interpretatiivisen yhteisön jäsenten keskinäisenä kommunikaationa, joka on itse asiassa kilpailua siitä, kuka osaa esittää elegantimmat argumentit ja totuudenmäärittelyt: "*Such deconstruction is a power game ... the winner is the one who manages to get rid of all his cards and sit with empty hands*" (Eagleton, 1983, 147). Perimmäinen tutkimusmotiivi ei tällöin ole praktinen tai teoreettinen vaan *esteettinen*; empiiristä relevanssia tärkeämpää on käsitteellinen eleganssi, argumenttien sofistikoituneisuus ja intellektuaalisuus. Intellektuaalisesti mielenkiintoisimmat ongelmat voivat taas hyvin olla sosiaalisesti irrelevantteja tai marginaalisia (Rao – Passmore, 1989): "*If social science is not in the business of producing laws of behavior, then what is its purpose? Some post-modernist might be tempted to answer in terms of the pleasure of the text: social science is valuable to the extent that it provokes interest and excitement among practitioners and readers*" (Kilduff – Mehra, 1997, 465). Lienee helppo nähdä, että raja-aita postmodernistien ja anti-postmodernistien tai perinteisemmin termein ilmaisten jyrkän linjan

relativistien ja toisaalta ”tieteellisen realismin” (vrt. Niiniluoto, 1990) kannattajien välillä on perin vaikeasti ylitettävissä:

”We were at a meeting of quantitative social scientists recently and one of us happened to mention, in the course of a conversation between sessions, an interest in the work of Derrida. The result was astonishing: a senior social scientist staggered backward as if physically struck. That the invocation of Derrida’s name should evoke such a visceral response is one indication of the polarization between empiricists and postmodernists. It is easy to forget the gulf between those empiricists distrustful of speculation in the absence of rigorously collected quantitative data and those postmodernists dismissive of all attempts to use data to represent the world. Across this gulf, the two sides eye each other suspiciously while fighting for journal space and academic advancement. We are not sure what can be done about this undeclared war” (Kilduff – Mehra, 1997, 475).

Käytännössä kuitenkin postmodernismi on johtamis- ja organisaatiodiskurssin alueella perin harvoin omaksuttu Kilduffin ja Mehran tarkoittamassa vahvassa ja radikaalissa tieteenfilosofisessa muodossaan (Chia, 1995, 584; Alvesson, 1995). Se, etteivät kovinkaan monet johtamis- ja organisaatiotutkijat ole innostuneet debatoimaan *radikaalin ranskalaisen ontologian hengessä* (tästä esimerkiksi Vainio, 1997), vaan tyytyneet suhteellisen eklektisesti lainailemaan tiettyjä kiinnostaviksi katsottuja teemoja ranskalaisesta ajattelusta (ks. esim. Hatch, 1997, 43-44; Boje et al, 1996; Burrell, 1988; Clegg, 1990; Kilduff, 1993), saattaa osoittautua johtamis- ja organisaatiodiskurssille vain eduksi tai ainakin ajansäästöksi, sillä siinä määrin onttoa ja itseensä viittaava postmoderni käsitejargon eräiltä osin todella on.⁹²

Joka tapauksessa postmodernismi on siis erillisenä ”ohjelmana” tai ”koulukuntana” alkanut jossain määrin työntyä myös johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alueelle (ks. Clegg, 1990; Reed – Hughes, 1992; Chia, 1995; Boje et al, 1996). Tämä ei ole erityisen merkittävää. Laajemmin tarkasteltuna onkin niin, että erittäin suuri osa *vuosisadan lopun yhteiskuntatieteellisestä keskustelusta* ylipäättään on *ainakin osittain ja impliittisesti* tapahtunut postmodernissa diskurssissa – tai sen opponointina. Varsinkin kulttuurieliitti näyttää kadottaneen uskonsa monoliittisiin totuuksiin, matemaattiseen varmuuteen, uniformistiseen elämänmuotoon ja auktoriteetteihin. Modernin yhteiskunnan totalisoivat ideat, universaali järki ja objektiivinen todellisuus sekä kaikkietävä professionalismi ovat joutuneet postmodernin kritiikin kohteiksi samalla kun subjektiiviset, relativistiset, eklektiset sekä vanhoja auktoriteetteja ja ikoneja ironisoivat piirteet ovat yleistyneet yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa yleensä ja johtamis- ja organisaatiodiskurssissa erikseen, pidetään siitä sitten tai ei (Koskiahon, 1990, 72-73, 108-115;

⁹² Hyvä esimerkki tästä on fyysikko Alan Sokalin (1996) *Social Text* -aikakauskirjassa julkaissuun humpuukiartikkeli, jossa kvanttifysiikan teorioita sotkemalla ja tahallaan väärin tulkitsemalla todisteltiin postmodernismin puolesta. Raivostuneet postmodernistit ovat syyttäneet Sokalia postmodernismin perusluonteen totaalista väärinymmärtämisestä: he käyttävät ja heillä on oikeus käyttää fysiikasta ja matematiikasta lainattuja käsitteitä metaforisesti kuvaamaan uusista näkökulmista inhimillisen eksistenssin moniselitteisyyttä. Tämä argumentti ei kuitenkaan millään tavoin horjuta sitä seikkaa, että esimerkiksi derridalaisista ”epäkäsitteistä” taitava skribentti voi rakentaa millaisia solipsistisia maailmantulkintoja tahansa (vrt. Anderson, 1992; Gross – Levitt, 1994), ja siihen on toki oikeus, mutta tämä oikeus voi absoluuttisena ihanteena olla voimassa vain *kaunokirjallisuudessa* – jos sielläkään (Lagerspetz, 1995).

Alasuutari, 1990, 178-179; Kumar, 1995; Heiskala, 1994; Rahkonen, 1995; Alvesson, 1995).

“Postmodernism no longer offers the thrill of scandal and transgression it once had. In some parts of the academy at least, it is now assuming the solemn countenance of orthodoxy. Numerous under-graduate courses introduce students to the ruminations of Lyotard and Baudrillard. Postgraduate thesis are written and academic careers launched on the basis of an unquestioning acceptance of the truth of their principal claims ... This is, I have already suggested, less a peculiarity of postmodernism than a standard feature of an intellectual tradition that has hardened it into normal science (Callinicos, 1995, 734-735).

Kuten Kettunen (1997, 406) toteaa liikkeenjohtokirjallisuuden viesti on vielä toistaiseksi varsin harvoin ainakaan äärimmilleen viety postmoderni hallinnan, tieteen ja totuuden mahdottomuuden sanoma. Silti moniin muihin akateemisiin tutkimusaloihin verrattuna postmodernismi on sittenkin varsin hyvin edustettuna aina niin amerikkalaisittain avoimen ja muotitietoisien johtamis- ja organisaatiodiskurssin piirissä. Jotkut ”organisaatio-teoreettisen postmodernismin” kannattajat ovat yksinomaan teoreettisesti tai epistemologisesti orientoituneita ja yrittävät ymmärtää tämän nimenomaisen kulttuurisen toiminnan kentän kieltä ja tekstejä uudella tavalla (ks. Jeffcutt, 1993; 1994; Cooper – Burrell, 1988; Chia, 1995). Toiset taas käyttävät postmoderneja teesejä rajoitetummin lähinnä inspiraatiolähteinä tai teoreettisina ja metodologisina apuvälineinä tutkiakseen ”representaatioiden politiikkaa”, mikä varsin usein lopulta näyttäytyy klassisen ideologiakritiikin sofistikoituneempuna versiona (ks. Calás – Smircich, 1992; Deetz, 1992; Kilduff, 1993; Martin, 1990).

Perspektivismiin ”hiljainen vallankumous”

Varsinaista postmodernia diskurssia – jota on käyty esimerkiksi *Journal of Organization Change Management*, *Organization* tai *Organization Studies* -aikakauskirjojen sivuilla – merkittävämpi ilmiö onkin johtamis- ja organisaatiodiskurssin ”hiljainen postmodernisoituminen” (Ahonen, 1997b). Tilannetta voidaan maltillisesti luonnehtia siten, että postmodernismi on tullut hyväksytyksi *osaksi* alan diskurssia – vaikka kaikki tästä pidäkään. Esimerkiksi Hatch (1997) suhtautuu laajassa organisaatioteorian yleisesityksessään itse asiassa hyvin myötämielisesti postmoderniin diskurssiin kuten teoksen alotsikointikin antaa ymmärtää, eikä ”rationalistisempi” Scottkaan (1992) katso tarpeelliseksi ryhtyä tyrmäämään postmoderneja teesejä, joskin hänen suhtautumisensa diskurssiin on selvästi viileämpää kuin Hatchin.

Edelleen jo pidempiaikainen ja tiettyihin eksplisiittisesti postmodernistisiin julkaisuihin (ks. Cooper – Burrell, 1988; Gergen, 1992; Boje, 1992, Clegg – Rouleau, 1992; Boje et al, 1996; Hassard, 1994) liittymätön mutta niille paralleellinen trendi on ollut kulttuurin (Schein, 1985; Smircich – Calas, 1987; Alvesson, 1990a), symbolismin (Gagliardi, 1990; Gahmberg, 1991a; 1991b; Pandy et al, 1983; Turner, 1990; Alvesson,

1991b), metaforien (Morgan, 1986), kommunikatiivisen vallan (Clegg, 1987, 1989; Daudi, 1986; Mumby, 1988; Deetz, 1992), irrationaalisuuden (Brunsson, 1985; Kets de Vries, 1984), itserefleksiivisyyden (Chia, 1996; Clark – Salaman, 1996; 1998), retoriikan (Eccles – Nohria, 1992) ja sukupuolisuuden (Martin, 1990; Calás – Smircich, 1992; Kovalainen, 1992) kaltaisten teemojen markkinaosuuden kasvu johtamis- ja organisaatiodiskurssin kokonaisvolyymistä. Eräät pop-management-kirjallisuuden genreen luettavat teokset taas ovat jo nimiltään suorasukaisen postmodernistisia – esimerkiksi Peterin (1987) *Thriving on Chaos* tai Handyn (1989; 1994) *The Age of Unreason ja Age of Paradox*. Parker (1992, 14) onkin sarkastiseen sävyyn esittänyt odottavansa, koska konsulttiguuru Tom Peters kirjoittaa ensimmäisen puhtaasti postmodernistisen "käytännön" liikkeenjohto-oppaan nimellä *'In Search of Difference'*.

Ilmeisesti yksi kaikkein vaikutusvaltaisimmista johtamis- ja organisaatioajattelun yleisesityksistä, joka on omalta osaltaan ollut tuomassa postmodernia relativismia ja "perspektivismiä" – tuolloin vielä ilman eksplisiittisiä viittauksia "ranskalaiseen epistemologiaan" – johtamis- ja organisaatiodiskurssin, siis myös ns. valtavirta-ajattelun, aluelle lienee Morganin (1986) teos *Images of Organization*. Teoksessaan Morgan esittelee kahdeksan eri "metaforaa", jotka samalla edustavat organisaatioajattelun eri kehitysvaiheita kuitenkin siten, että kaikista näistä on jäänyt vähintäänkin jäänteitä nykyiseen keskusteluun. Morganin tunnetut organisaatiometaforat, joita tekijä on referoinut tarkemmin aikaisemmassa julkaisussaan (ks. Ahonen, 1998, 10-13), ovat 1) konemalli, 2) eliömalli, 3) aivomalli, 4) kulttuurimalli, 5) poliittisen järjestelmän malli ja 6) psykologisen vankilan malli. Näitä on kuvattu lyhyesti toisaalla tässä tutkimuksessa. Varmemmaksi vakuudeksi Morgan esittelee vielä kaksi metaforaa: 7) 'organizations as instruments of domination' ja 8) 'organization as flux', joista jälkimmäisen lähtökohdat Morgan (1986, 371) itse määrittelee näin: "*This chapter develops a view that has received little attention in organization theory. It takes its point of departure from the ideas of Heraclitus, which have much in common with the Chinese philosophy of Taoism*".

Ydinkysymys ei *tässä yhteydessä* ole se, miten osuvia tai hyvin perusteltuja organisaatioelämän kuvauksia Morganin eri metaforat tai perspektiivit ovat. Sen sijaan ydinkysymys liittyy siihen, että Morganin keskeinen tavoite on vastustaa positivistis-rationalistisen tutkimusohjelman perusnäkemysten käyttöä organisaatioihin liittyvien sosiaalisten ilmiöiden tutkimuksessa (Morgan, 1980; 1983a; 1983b). Morgan asettuu kannattamaan relativistisia näkökohtia, jotka hän – erheellisen yksiviivaisesti tosin (vrt. Jackson – Carter, 1995) – palauttaa Kuhnin (1960) teoriaan tieteellisistä vallankumouksista ja paradigmoista. Hän haluaa vastustaa yleistettävien tieteellisten standardien ja positivistisen metodiikan käyttöä. Kääntäen Morgan pyrkii luomaan tilaa hermeneuttiselle, humanistiselle ja tulkinnalliselle johtamis- ja organisaatiodiskurssille. Morganin mukaan useiden metaforisten organisaatiomielikuvien käyttö vapauttaa ajattelemasta organisaatioita, niiden toimintaa ja johtamista jatkuvasti puheenalaistavaa diskurssia

yhtenä koherenttina ja monokulttuurisena käsitejärjestelmänä, jonka piirissä aikaisemmin introdusoidut käsitteet olisivat ikään kuin matemaattisia aksioomia, joille yksittäisen tutkija voi vain nöyrästi alistua (Morgan, 1986, 321-344).

"The basic premise on which the book builds is that our theories and explanations of organizational life are based on metaphors that lead us to see and understand organizations in distinctive yet partial ways. Metaphor is often just regarded as a device for embellishing discourse, but its significance is much greater than this. For the use of metaphor implies *a way of thinking* and *a way of seeing* that pervade how we understand our world generally ... the kind of metaphorical analysis developed in earlier chapters provides us with effective means of dealing with this complexity [of organizations]. For it shows us how we can open our thought processes so that we can read the same situation from multiple perspectives in a critical and informed way" (Morgan, 1986, 12, 322).

Keskeinen lähtökohta Morganin näkemykselle on voimakas usko intellektuaaliseen pluralismiin realisoitavissa olevana ideaalina (Morgan, 1983a; 1983b). Tätä pluralismia voidaan parhaiten edistää tuomalla julki mitä erilaisimpia merkityksiä, intressejä ja havaintoja liittyen liikkeenjohdolliseen toimintaan, mikä taas avaa tien rikkaampaan ja hedelmällisempään johtamis- ja organisaatioajatteluun. Morganin keskeinen valituksen aihe onkin jo ennen mainitun kirjan julkaisemista ollut se, että kaikilla lähestymistavoilla tulisi olla "yhtäläiset mahdollisuudet", mutta että näin ei ole; Morganin mukaan hänen konemetaforaksi ja organismimetaforaksi kutsumansa näkemykset ovat kohtuuttomassa määrin dominoineet alan keskustelua (Morgan, 1983a; 1980, 613-619). Morganin ohjelmanjulistus on myöhemmin *ylittänyt* kaikki itselleen asettamansa tavoitteet ja saanut runsaasti uskollisia seuraajia, jotka ovat muuttaneet johtamis- ja organisaatiodiskurssin lähes läpikulkukelvottomaksi "perspektiivien", "metaforien" ja "paradigmojen" viidakoksi (ks. Pfeffer, 1993; Ahonen, 1997a; Reed, 1988; Scherer, 1998). Esimerkiksi Tom Peters onkin päästänyt tunnetusti vilkkaan mielikuvituksensa valloilleen ja kehittänyt koko joukon uusia mukavalta kuulostavia metaforia: organisaatio karnevaaleina, organisaatio elokuvina, organisaatio kaleidoskooppina ja organisaatio jazz-yhtyeenä (Peters, 1992, 15, 146, 156). Morganin hengessä Kilduff ja Mehra puolestaan ovat kirjoittaneet:

"We emphasize a postmodernism that is, above all, eclectic rather than exclusive. Thus, our postmodernist perspective seek to include and use techniques, insights, methods, and approaches from a variety of traditions, reaching backwards, forwards, and sideways with little regard for academic boundaries ... From this postmodernist perspective, all styles are simultaneously available" (Kilduff – Mehra, 1997, 457).

Kotimainen keskustelu on pääsääntöisesti edelleen noudatellut snellmannilaisen perinteen hengessä saksalaisen systematisoimisen suurta linjaa. Silti myös suomalaisessa liikkeenjohtokirjallisuudessa Morgan on löytänyt omat kannattajansa:

"Sosiaalisten ilmiöiden monimutkainen luonne ei antaudu luonnontieteellisten lainalaisuuksien tavoin selitettäväksi. Morganin vertauskuvien käyttö avartaa ajattelemaan useita vaihtoehtoisia ilmiöitä, joiden kautta organisaatioiden ilmiöitä voidaan jäsentää ja tulkita. Useissa näkökannoissa on luonnollisesti vaara, että omaksutaan liian relativistinen näkökulma, jonka mukaan "kaikki käy" tai oikeammin "millään ei ole mitään väliä". *Heikko relativistinen ote* organisaatioiden tutkimuksessa ja kehittämisessä on kuitenkin *ainoa vaihtoehto*, kun pyritään entistä syvemmälle siihen ainutlaatuisen todellisuuteen, jota jo-

kainen organisaatio uskomusjärjestelmänä, kulttuurina ja ihmisten elämismaailmana edustaa" (Juuti – Lindström, 1995, 19, 24; *kursivointi tekijän*).

Kaiken kaikkiaan Morganilla ei enää pitäisi olla valittamista, sillä johtamis- ja organisaatioidiskurssin nykyinen tila on mitä moninaisimpien ja usein ristiriitaisten tulkintojen, diagnoosien ja "perspektiivien" leimaama (ks. Rao – Pasmore, 1989; Pfeffer, 1993; Scherer, 1998). Kenties selvimmin "hiljainen postmodernisoituminen", joka voidaan ymmärtää Juutin ja Lindströmin (1995) tavoin "heikkona relativistisena otteena", näkyy kuitenkin metodipuolella yleisenä yhden ja lopullisen "totuuden tyranniaa" vastustavana (ks. Alvesson, 1995) "antipositivistisena" kulttuuri-ilmapiiirinä (ks. Reed, 1988), jossa lähes kaikki katsovat kaventamattomaksi etuoikeudekseen kehittää ja puolustaa omaa "perspektiiviään" (Donaldson, 1995). Kuten sanottu olisi ehkä liioiteltua väittää, että postmodernismista olisi tullut "uutta normaalitiedettä" johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alueella (Ahonen, 1997b). Yksi asia on kuitenkin selvää: *positivistiksi* ei enää julkisesti uskalla tunnustautua juuri kukaan.⁹³

Kaiken kaikkiaan johtamis- ja organisaatioidiskurssin yleinen keskusteluilmapiiri on siis varsin postmodernistinen, relativistinen, kulttuurintutkimuksellinen, "ranskalainen" – vaikkakaan *ei* sen radikaalissa tieteenfilosofisessa mielessä. Selvimmin tämä "hiljainen postmodernisoituminen" näkyy niin "teoreettisessa" keskustelussa kuin populaarimmassa pop-management-kirjallisuudessa yleisesti hyväksytyinä maltillisempina "kielipelirelativismina" – väitteinä lukuisten erilaisten ja keskenään yhteismitattomien "paradigmojen" tai "perspektiivien" itsenäisestä, samanlaisesta ja oikeutukseltaan kaventamattomasta olemassaolosta. Akateemisen keskustelun yhteydessä tälle näkemykselle haetaan tyypillisesti teoreettista syvätukea juuri "ranskalaisesta epistemologiasta" (Baudrillard, 1988, Derrida, 1988, Foucault, 1974a; 1974b; 1980a; 1980b, Lyotard, 1985; Deleuze, 1992; Deleuze – Quattari, 1993).

"As it applies to organization theory, postmodernism evolved most directly out of the poststructuralist movement in French philosophy which is associated with the events of the late 1960s as these unfolded in Europe. It also found its way into organization theory through applications of linguistic, semiotic, and literary theory via the interest in meaning and interpretation introduced by symbolic-interpretative organization theorists ... Postmodernism challenge the modernist desire for unifying views with their belief that knowledge is fundamentally fragmented, that is, knowledge is produced in so

⁹³ Paitsi Donaldson (1996): "This book asserts the validity of the positivist theory of organizations. That theory holds that organizations are to be explained by scientific laws in which the shape taken by organizations is determined by material factors such as their size. These laws hold generally across organizations of all types and national cultures. The organization adopts a structure that is required by the imperatives of its situation. Thus, structures are seen as functional. In this way positivist organization theory embraces functionalism. Hence positivist organization theory is determinist, generalizing, functionalist and explains organizations by material factors ... Pioneering work in organization theory showed that a positivist approach could be fruitful. However, subsequent scholars turned against positivism and embraced more anti-positivist approaches. Their views have become the present-day accepted theory. Nevertheless, a deeper analysis reveals that their positions are flawed (Donaldson, 1996, 1).

many different bits and pieces that there can be no reasonable expectation that it will ever add up to an integrated and singular view" (Hatch, 1997, 43-44).

Postmodernismin maltillisen, nk. heikon tulkinnan edustajat vaativat sosiaalisen todellisuuden peruuttamattomasti moninaisen ja konstruoidun luonteen sekä kaiken tiedonmuodostuksen perspektiivisyyden hyväksymistä (Astley, 1985). Tämän vuoksi postmodernin diskurssin lempiaihe myös johtamis- ja organisaatiokeskustelun alueella liittyy kieleen: todellisuutta ei voi erottaa sen representaatiosta vaan maailma, jonka tunnemme on aina se, joka on meille representoitu, on esimerkiksi Jeffcutt (1994, 228) väittänyt. Gergen (1989, 2; 1992) puolestaan on varsin varovainen luonnehtiesaan postmodernismia; hänen mukaansa postmodernismi on kuitenkin jotakin, joka ei enää yritä paeta "kielen ongelmaa", vaan asettaa representaation todellisuuden edelle ja joka siksi paremmin resonoi intellektuaalisen ja kulttuurisen *Zeitgeistin* kanssa. Monien sosiologioiden tavoin johtamis- ja organisaatiodiskurssissa eräät ovat katsoneet tällä perusteella aiheelliseksi puhua "lingvistisestä käänteestä" (Chia, 1995, 592; vrt. Sandelands – Drazin, 1989).

"Postmodern epistemology suggest that the world is constituted by our shared language and that we can only 'know the world' through the particular forms of discourse our language creates. It is argued, however, that as our language games are continually in flux, meaning is constantly slipping beyond our grasp and can thus never be lodged within one term. The task of postmodern writing, therefore, is to recognize this elusive nature of language, but never with the aim of creating a metadiscourse to explain all language forms" (Hassard, 1996, 47).

Hassardin ajatusten taustalta löytyvät ennen kaikkea Lyotardin näkemykset (vrt. myös Hassard, 1994; Chia, 1996). Kielenkäytön muotoja kartoittaessaan Lyotard (1985, 19-21, 60-65) taas nojaa Wittgensteinin (1981) ajatuksiin kielipeleistä, systeemiteoriaan ja moderniinformaatioteoriaan. Näitä hän täydentää heideggerilaisella ajatuksella yleisestä agonistiikasta, jonka mukaan puhuminen on aina taistelua, yritystä vaikuttaa muihin. Siksi myöskään ihmistieteellisten diskurssien ja vallan suhde ei koskaan ole ulkoinen ja satunnainen, vaan sisäinen ja olennainen (vrt. Kusch, 1990) ja siksi tämä näkökulma on väitetyksi relevantti myös johtamis- ja organisaatitutkimuksen kannalta: "*Writing, for Derrida, is primarily a form of control; its communicative function comes second to this. It is the control aspect of writing that makes it central to organizational analysis*" (Cooper, 1989, 492).

Postmodernin lähestymistavan kannattamassa Wittgensteinin (1981) kielen käyttöteoriassa eksakti kielellinen merkitys on alisteisessa asemassa kielen käyttöön nähden. Kieli saa merkityksensä suhteessa kielen ulkopuolisiin toimintoihin, päämääriin ja käyttötapoihin: kielen merkitys sisältyy siihen tapaan, jolla ilmausta käytetään (arki)elämässä. Wittgenstein kutsuu näitä erilaisia kielen käyttötapoja kielipeleiksi, jotka noudattavat omia sisäänrakennettuja ja julkilausumattomia sääntöjään (vrt. Berger – Luckmann, 1979; Astley, 1985). 'Kielipeli' terminä viittaa siihen, että Wittgensteinille kielen käyttö on aktiivista toimintaa, todellista peliä. Siksi on tärkeämpää tarkastella "syväkielioppia" eli lauseen käyttöä sen "omassa" tai "oikeassa" kielipe-

lissä. Olennaista on aina kysyä, kuka käyttää kieltä, missä ja mitä tarkoitusta varten. Kielen käyttöä ei voi ymmärtää tuntematta kielen käyttäjän elämänmuotoa (Wittgenstein, 1981; vrt. Kannisto, 1987).

'Elämänmuoto' taas on kielipeliä peittävä käsite, jolla viitataan yleiseen tapaan hahmottaa ja arvottaa maailmaa. Elämänmuoto määrittää eräänlaisia arvokertoimia eri kielipeleille: esimerkiksi länsimaaisissa yhteiskunnissa tieteen ja politiikan kielipelit ovat ainakin olleet yhteiskunnallisesti tärkeämpiä kuin populaarikulttuurin kielipeli, niillä on ollut suurempi kerroin (Kannisto, 1987, 151-163; Wittgenstein, 1981; Winch, 1979). Tätä kautta tullaan yhteen postmodernin kielipelirelativismiin keskeiseen taustaideaan: tarkoituksena on paitsi vastustaa oletusta puhtaasta ja neutraalista kielestä, niin myös puolustaa erilaisten kielipelien tai diskurssien ja niiden taustalla olevien elämänmuotojen autonomisuutta ja yhteismitattomuutta (vrt. Lyotard, 1985, 7-8, 19-21, 60-65, 102-106; Dreyfus – Rabinow, 1982, 3-78; organisaatiokirjallisuudessa Hatch, 1997, 40-45): *"In postmodern research the goals are to challenge the content and form of dominant models of knowledge and also to produce new forms of knowledge through breaking down disciplinary boundaries and giving voice to those not represented in the dominant discourses"* (Kilduff – Mehra, 1997, 458).

2.4.3. Perspektivismistä pop-management-kulttuuriin

Viimeaikaisessa tieteentilosophisessa ja -sosiologisessa keskustelussa on siis nk. jälki-
strukturalistien tai postmodernistien vaikutuksesta pyritty osoittamaan, että kaikki tiedon, käsitteiden ja luokitusten tuottaminen on sosiaalista, arvosidonnaista ja valtasuhteiden läpäisemää, ja siksi kaikki tiedon legitimointirytykset pelkistyvät kielipeleiksi ja ovat sidoksissa niihin. Toisin sanoen myös tieteen kielipelit ovat essentiaalisesti monimuotoisia. Niiltä puuttuu yhtenäinen metakieli, joten tieteessä ei tule eikä tarvitse tavoitella totuutta (Lyotard, 1985), ainakaan perimmäisessä konsensusuudisessa mielessä kuten esimerkiksi Habermas (1981a; 1981b) ajattelee: *"From a postmodern perspective, 'consensus has become an outmoded and suspected value"* (Kilduff – Mehra, 1997, 461). Näin on siksi, että "tieteellisen yksimielisyyden" saavuttaminen on jo periaatteessa mahdotonta yhtenäisen ja integroivan metakielen puuttumisen vuoksi:

"Science is seen as rhetorical construction and the task of pomo is to explore this, but of course such enterprises are also carried out with language. That means that these should also be deconstructed/studied in terms of rhetoric, and so on ... From this it partly follows that far reaching theories – grand or master narratives as they are called – are impossible" (Alvesson, 1995, 1057).

Johtamis- ja organisaatiotieteen kannalta tämän asennoitumistavan yleistymisellä on, kuten Alvesson (1995) antaa ymmärtää, kuitenkin vakavia sosiaalisia seurauksia. Kun kaikki on suhteellista ja perspektiivistä ja kun kaikilla perspektiiveillä on yhtäläi-

nen "paradigmaattinen" olemassaolon oikeutuksensa, koko johtamis- ja organisaatiodiskurssi – mukaan lukien alan akateeminen keskustelu – altistuu vakavalla tavalla muotioikuille ja guru-kulttuurille (Donaldson, 1995; Kieser, 1997; Clark – Salaman, 1996; 1998; Abrahamson, 1991; 1993): "*organizational studies follows the ratings, responding not only to academic fads but to the whims and foibles of academic hucksters and the problem definitions of corporate executives*" (Zald, 1993, 514). Kun samanlaisesti usko "objektiiviseen totuuteen" on vakavasti horjunut, yleinen kulttuuriilmapiiri on relativoitunut ja tutkijakoulutuksen saaneiden henkilöiden ansiotasoko läntisessä maailmassa on suhteellisesti laskenut, tulee varsin ymmärrettäväksi, että yhä useammat teoreettisesti orientoituneet ihmiset ovat alkaneet etsiä itselleen uutta sosiaalista roolia:

"Monet julkisälyköt ovat menneet mukaan johtajistolle suunnattujen esitelmätilaisuuksien show-bisnekseen, jossa heidän on mahdollista ansaita kuukauden palkka yhdessä illassa ... Kaikella tällä ei loppujen lopuksi olisi mitään merkitystä, elleivät he samalla hylkäisi sitä mikä teki entisaikojen intellektuellista suuren, nimittäin kriittistä asennetta, jonka perusta oli riippumattomuus maallisista pyyteistä ja houkutuksista sekä sitoutuminen kirjallisuuden ja taiteen kenttien omiin arvoihin. Koska he ottavat kantaa kaikkiin ajan ongelmiin vailla kriittistä tietoisuutta, vailla teknistä pätevyyttä ja vailla eettistä vakaumusta, he lähes aina myötäilevät vakiintunutta järjestystä ... Intellektuellit ovat lumoutuneet menestyksestä, joka näyttää seuraavan sellaisia ihmisiä, jotka eivät hukkaa aikaansa kriittisten kysymysten parissa. He ihailevat suuresti heidän tehokkuuttaan ja siksi asettuvat yhä useammin heidän puolelleen ... Johtajat vailla ajatuksia ja toimittajat tai 'intellektuellit' vailla valtaa luokittelevat henkisen työn tuotteet kategorioihin *chic/ei-chic*, uusi/vanhentunut ... Ja Pariisissa se, että ei ole *chic* merkitsee kuolemantuomiota ilman oikeudenkäyntiä" (Bourdieu – Haacke, 1997, 31, 62-64, 77).

Bourdieu ja Haacke puhuvat yleisesti ottaen "intellektuelleista". Ilmiö on kuitenkin laajempi, ja kuvailtu kehitystendenssi alkaa olla jo liiankin tuttu myös akateemisen liikkeenjohtokeskustelun ja -tutkimuksen puolelta (ks. Clark – Salaman, 1996; 1998; Abrahamson, 1993; Kieser, 1997).⁹⁴ Micklethwait ja Wooldridge (1997) väittävätkin, että kaupallisen alan korkeakoulut, konsulttitoimistot ja yritysjohto muodostavat yhä selvemmin Hollywoodin viihdeteollisuuden tapaan organisoitunut erityisen kulttuuriteollisuuden haaran (management theory industry), jonka tuotteille tuntuu olevan lähes loputtomasti kysyntää (vrt. Freeman, 1985):

"consultancies and the ideas they trade in are really part of the same prosperous industry. Virtually everybody involved in management theory is making money out of it in one way or another. Indeed, the 'management theory industry' seems immune to economic cycles: consultancies take on ever more staff as their clients employ ever fewer, business schools become ever more ornate and numerous as the universities around them crumble. This success, as we shall see, is largely a reflection of the seemingly endless demand for the industry's product" (Micklethwait – Wooldridge, 1997, 50).

Viihdeteollisuuden kaltaisen erityisen liikkeenjohtoteollisuuden vähittäinen vakiintuminen näyttäisi olevan osa postmodernisoitumisprosessia, jonka yhdeksi mää-

⁹⁴ Maksimia tässä Pohjoismaissa edustanevat teoksen *Funky Business* kirjoittaneet professorit Nordström ja Riddersthåle (1999), jotka ilmoittavat avoimesti tehneensä itsestään ja ajatuksistaan brandin.

ritteleväksi ominaispiirteeksi on yleisesti väitetty talouden ja kulttuurin yhä voimakkaampaa yhteensulautumista (ks. Jameson, 1986; 1991; Lash – Urry, 1987). Teorian ja taloudellisten hyötyjen epäpyhä allianssi on yhä selvemmin kaikkien tahojen intresseissä: niin yritysjohton, konsulttien kuin liikkeenjohton tutkijoidenkin. Erityisesti huomiota kiinnittää luonnollisesti se, etteivät akateemiset kirjanoppineet enää tyydy vain kehittämään ja pohtimaan uusia ideoita, vaan yhä aktiivisemmin myös markkinoimaan ja myymään niitä. Klassisen yliopistoideaalin aikaan liian aktiivinen julkisuuden saati taloudellisen hyödyn tavoittelu saattoi pahimmillaan johtaa jopa akateemisista seurapiireistä sulkemiseen. Ajat ovat kuitenkin muuttuneet. Tutkijoiden taloudellisen aseman suhteellinen heikentyminen yhdessä yleisen kulttuuriilmapiirin muuttumisen kanssa on johtanut siihen, että lähes kaikki nuoret tohtorit tai vastanimitetyt professorit hiljaa mielessään unelmoivat huomattavia lisätuloja esiintymispalkkioiden ja sivutoimisen konsultoinnin muodossa tarjoavan todellisen bestsellerin kirjoittamisesta ja etenkin Yhdysvalloissa opiskelijoista ja maineesta kiivaasti kilpailevat korkeakoulut suorastaan rohkaisevat tähän (vrt. Donaldson, 1995, 6-10; Micklethwait – Wooldridge, 1997).

Kaukana ovatkin ne ajat, jolloin professorit kirjoittivat pienin kirjaimin paksuja kirjoja hyvin vaikeasti avautuvista teoreettisista ideoista, jotka kriittisyydessään saattoivat närkästyttää niin suurta yleisöä kuin liikkeenjohtoakin. Tämän päivän huippukuuluisat business-professorit kuten Rosabeth Moss Kanter, Shoshana Zuboff tai Charles Handy kirjoittavat mitä sujuvasanaisinta, kaskuilla ja anekdooteilla höystettyä asiaproosaa, jonka menekinedistämiseksi heidän kustantajansa lanseeraavat mukavan jatshtavasti svengaavia mainoskampanjoita, joiden yhteydessä myös liikelämän johtohahmot lausuvat asiaankuuluvat kehunsa.⁹⁵ Logiikka toimii myös toisinpäin: monet tunnetuimmista liikkeenjohton konsulttitoimistoista aktiivisesti rohkaisevat konsulttejaan jättäytymään sapattivapaalle kirjoittamaan, jotta ainakin kerran vuodessa tuloksena olisi teos, joka pitäisi toimiston liikkeenjohtoteoriatoiminnan parhaiden pörssinoteerausten joukossa. Yrityksetkään eivät enää entiseen tapaan vierasta teoriaa: mikä onkaan parempaa piilomarkkinointia kuin päästä superkuuluisan konsulttigurun tai professorin esiintymiskierruun esimerkkiyritysten joukkoon; jotta gurun tai professorin ei tarvitsisi kertoa tarpeettomia negativiteetteja, monet yritykset etenkin Yhdysvalloissa jopa sponsoroivat "gurun" esiintymiskierruutta tai valmistaavat hänelle nykyaikaisella multimediateknologialla näyttävää lisämateriaalia (Micklethwait – Wooldridge, 1997).

⁹⁵ Esimerkiksi alan eminenssiin kuuluva Pfeffer julkaisi 1981 valtaa käsittelevän perusteoksen. 1992 hän julkaisi toisen valtaa käsittelevän teoksen, jonka motiiviksi hän esipuheessa ilmoittaa halun kirjoittaa kirja, joka olisi helpommin lähestyttävä (more accessible) kuin monet hänen aikaisemmista kirjoituksistaan. Pintapuolisellakin perehtymisellä voi todeta, että uusi kirja todella on "helpommin lähestyttävä" – mutta myös informaatioarvoltaan selvästi kevyempi. Pfeffer osaa toki edelleen kirjoittaa myös "raskasta asiaa" (ks. Pfeffer, 1997). Pfefferin tapaus osoittaa kuitenkin hyvin konkreettisesti sen, millaisia paineita jopa huippuprofessoreille liikkeenjohtoteoriatoiminnan vaatimukset asettavat.

Koska myöhäismodernissa kapitalismissa taloudelliset näkökohdat yhä kouriintuntuvammin koskettavat liikkeenjohdon lisäksi lähes kaikkia ihmisiä, teorianeollisuudelle on ollut uskomattoman paljon uinuvaa kysyntää, joka on kaivannut ainoastaan pientä aktivointia ja tuotedifferointia, sillä myös teoriat pitää segmentoida eri kohdeyleisöille, jotta ne menestyisivät eivätkä aiheuttaisi tarpeetonta vastarintaa – ”different theories for different people” (Alvesson, 1987a)! Nykyisellä liikkeenjohtoteorianeollisuudella onkin tarjota jokaiselle jotakin: niin ammattihoitajille, asiantuntijoille, työntekijöille kuin tutkijoille kaikkine alaryhmineen. ”Postmodernit perspektiivit” tai ”metaforat” taas mahdollistavat sen, että jokainen voi nähdä maailman juuri sellaisena kuin hän sen mieluiten näkee. Yhteistyö toimii ja kaikki ovat tyytyväisiä (Micklethwait – Wooldridge, 1997). Tietyissä rajoissa onkin perusteltua väittää, että johtamis- ja organisaatiotutkimuksen – saati sitten laajemman kulttuurisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin – alueella teoria ja retoriikka eivät enää kovinkaan helposti, jos lainkaan, ole erotettavissa tyylikysymysten työntäessä toisinaan teoreettisen substanssin ja klassisen tieteenideaalin kriittisyyden vaatimuksen lähes täysin syrjään (ks. Van Maanen, 1995a; 1995b):

”In the heartlands of management theory there is usually either an established debate or one that gradually emerges to anybody prepared to trudge through the literature. Once, however, you wander off towards the frontiers of management theory, the wilder areas where it mixes with self-help, philosophy, futurology or downright quackery, this structure disappears. Like Oakland, there is often no ‘there’ there ... Present your publisher with a long, well-argued treatise on supply-chain management and, with luck, you may be able to build a new kitchen. Shave off your hair, cobble together a few thoughts based on what your last girlfriend shouted at you or on some article you read about population trends, come up with a catchy title (Unhinge Your Soul, Supertrends 2010), and, with a bit of luck and a lot of nerve, you should be able to buy your own island. Or so it seems .. Moreover, the gap between orthodox management theory and its flakier fringe seems to be narrowing” (Micklethwait – Wooldridge, 1997, 346; *kursivointi tekijän*).

Micklethwaitin ja Wooldridgen väite on siis se, että organisaatio- ja liikkeenjohtoteorialla on ollut ja on edelleen kova ydin, mutta että tämä kova ydin on yhä pienempi suhteessa siihen suoranaiseen humpuukikirjallisuuteen, jota myydään liikkeenjohtojattelun otsikon alla (vrt. Gustafsson, 1994; Van Maanen, 1995a; 1995b). Zaldin (1993, 514) mukaan tämä johtuu siitä, että myös laajemman kulttuurisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin ytimessä oleva akateeminen johtamis- ja organisaatiotutkimus seurailee omien sisäisten muotitrendiensä ohella yhä enemmän sekä yritysjohtajien että omat luonnevikansa liikkeenjohto-opeiksi jalostaneiden akateemisten kulku-kauppiaiden päähänpistojä. Micklethwait ja Wooldridge (1997) kuitenkin väittävät, etteivät akateemiset piirit ole alkuunkaan niin syyttömiä tähän kehitykseen kuin ne usein mielellään antavat ymmärtää: ennen kaikkea eräiden akateemisten piirien omaksuma postmoderni perspektivismi ja relativismi avaa lähes loputtomat markkinat ”aivan uudenslaiselle” liikkeenjohtojattelulle, sillä kaikkihan *on* suhteellista, yhtä hyvää ja Morganin metaforien mielessä heuristisesti valaisevaa.

Hyvä esimerkki tästä kehityssuuntauksesta ja sen ruokkimisesta on tapaus Stephen Covey. Stephen Covey on toiminut vaatimattoman Brighamian yliopiston professorina. Hän on toiminut myös Covey Leadership Centre'n johtajana. Vuoteen 1996 mennessä Covey'n 1985 kahden hengen voimin käynnistetty liikkeenjohdon koulutusbusiness työllisti lähes sadan miljoonan dollarin liikevaihdollaan lähes 700 ihmistä, joiden asiakkaina on ollut yli puolet Fortune 500 -yrityksistä (mm. Ford, Xerox, AT&T). Koko tämän jättiläismäisen bisneksen kivijalka on yksi ainoa kirja: Stephen Coveyn (1989; 1997) kirjoittama *The Seven Habits of Highly Effective People*, jota on myyty yli viisi miljoonaa kappaletta. Kirjan perussanoma on hyvin yksinkertainen ja järkevä: menestyäkseen ihmisen on otettava todellinen vastuu itses-tään ja oltava valmis ankarallakin kädellä kasvattamaan omaa luonnettaan eikä esi-merkiksi valittaa päälliköstään.

Tähän asti kaikki kuulostaa hyvältä. On kuitenkin vaikea ymmärtää, miten ih-meessä tuhannet kovaksikeitetyt yritysjohtajat voivat vakavissaan kuunnella ja kun-nioittaa miestä, joka puhuu "emotionaalisista pankkitileistä", "ehdottoman rakkauden talletuksista" ja jonka synergisen laskuopin mukaan "1 + 1 voi olla 8, 16 tai jopa 1600" ja joka väittää identifioineensa "koko ihmiskunnan universaalin arvojärjestel-män perusteet" jatkaen viittaamalla keskiaikaiseen mystikkoon Teilhard de Chardi-niin että "emme ole inhimillisiä olentoja joilla on henkisiä kokemuksia vaan henkisiä olentoja joilla on inhimillisiä kokemuksia" (ks. Covey, 1997, 198-199, 284, 336)? Yksi selitys on se, että mormonin vakaumuksella Covey on – toisin kuin monet pin-nallista tyyliä, taktikointia tai ulkonäköä korostavat menestysgurut⁹⁶ – aivan tosis-saan ja vakavissaan. Kyynisempi selitys on se, että Covey'n oppi tarjoa puoliuskon-nollisella hartaudella eettisen justifikaation joustavan tuotannon strategioihin siirty-neille nyky-yrityksille siirtää omaksutun ideologian mukaisesti mahdollisimman pal-jon riskejä ja vastuuta yritykseltä alihankkijoille ja työntekijöille.

Olipa niin tai näin, Covey'n puolustukseksi on sanottava, että hän on menestys-guruksi sittenkin suhteellisen kultivoitunut ja perusteellinen työssään ja että rehabili-toidessaan "luonteen" käsitteen keskelle postmodernia instant-hedonismia hän asettaa kuulijoilleen perustavamman haasteen kuin monet suoraviivaisemmat tee-se-itse -menestyskirjailijat. Tähän jälkimmäiseen ryhmään kuuluu esimerkiksi Anthony Rob-bins, kouluavustajasta multimiljonääriksi noussut self-made-man, jonka kirjoissaan *Awaken the Giant Within* (1991) ja *Unlimited Power* (1987) esittämä perusviesti on osapuilleen se, että jokainen voi saavuttaa mitä ikinä haluaa, kunhan tekee omat ta-voitteensa itselleen täysin selviksi, asettaa ne tärkeysjärjestykseen, aivopesee itse it-sensä ajattelemaan vain näitä tavoittelemiaan asioita ja omaksuu täysin tinkimättö-

⁹⁶ Tämän genren edustajista esimerkiksi käy Fox (2000) teoksellaan *Miten päästä pääjohtajaksi*.

män ja lannistumattoman asenteen.⁹⁷ Robbinsin kirjat sisältävät jo enemmän älyllisiä banaliteetteja kuin Coveyn, mutta paljon pahempaakin on julkaistu:

"Over the past few years, world seems to have got around that there is a huge pile of money to be made by simply picking up your word-processor and 'heading' into them 'thar hills'. Management theory feels much like a town in the middle of the goldrush: not only are you overwhelmed by the stench of greed, you also run into the most extraordinary people. Walk into a bookshop and alongside Drucker's *Concept of the Corporation* you can find titles such as *Jesus CEO: Using Ancient Wisdom for Visionary Leadership* and *Make It So: Leadership Lessons from Star Trek the Next Generation*, not to mention a managerie books with titles like *Swim with the Sharks and Roaring with the Lions*" (Micklethwait – Wooldridge, 1997, 358-359).

Suurin osa tämäntyyppisestä "liikkeenjohtokirjallisuudesta" voidaan niputtaa yhden termin alle: *new age*. Liikkeen kannattajat ovat erimielisiä teknistä kysymyksistä kiistellen loputtomasti siitä, onko laulaminen, kädestä pitäminen vai meditoiminen paras keino päästä käsiksi *Elämään* ja oikeaan eksistenssiin, mutta yhdestä asiasta he ovat liikuttavan yksimielisiä: newtonilainen atomistinen paradigma on virheellinen. "We are still deeply Newtonian", valitti jo Abraham Maslow (1970, 200), ja Maslowin jalanjalkia seuranneet *New age* -liikkeen kannattajat, ovatkin suorastaan haltioituneita kaikista "holistisista" lähestymistavoista: heitä kiinnostavat kvanttifysiikka, kaaosteoria, itämainen filosofia ja itse asiassa mikä tahansa oppijärjestelmä, jonka mukaan kaikki maailmassa liittyy kaikkeen muuhun ja joka kääntää kaiken ylösalaisin (vrt. Maslow, 1970, 211-238).

"It is the World of the Odd Names. Gluons and gravitons. Muons and leptons. Tauons. Quarks. Charms. And it's not even clear that these subatomic 'particles' exist! Relationship becomes everything. Physicist Fritjof Capra explains in *The Turning Point ...* The quantum world, Capra insists, turns conventional thinking upside down, in a way that perhaps only poets have understood in the past ... the time has surely come to look hard at the implications of quantum mechanics for organizations ... In fact, organizational arrangements emerging in our highly interconnected, fast-paced, intangibles/knowledge-intense, relationship-driven global village seem far more consistent with 'quantum reality' than 'Newtonian reality'. Relationships. Networks." (Peters, 1992, 372-373).

Yksi ansioituneimpia ajattelijoita liikkeenjohdollisen *new agen* alueella lienee Ichak Adizes (1990) teoksellaan *Corporate Lifecycles*. Hänen mukaansa yritykset ovat eläviä organismeja, joilla ihmisten tavoin on aina oma elinkaarensa siihen kuuluvine alkuineen, loppuineen ja tietysti ennen kaikkea jatkuvaa reflektointia vaativine kriiseineen. Adizesin mukaan jokaisen yrityksen on uskallettava kohdata ja reflektoida elinkaarellaan väistämättä esiin tulevat kriisit tai sitä uhkaa mentaalinen sairastuminen, liian nopea vanheneminen ja huonoimmassa tapauksessa ennenaikainen kuolema. Adizesin analogianäkemyksen mukaan yritysten elämä muutoinkin muistuttaa suuressa määrin yksittäisen ihmisen elämää: nuorina ne ovat hyvin joustavia mutta yliemotionaalisia, vanhempina taas ne ovat rationaalisempia ja kontrolloidumpia

⁹⁷ Suomessa Sarasvuo (1996) on kunnostautunut vastaavan maailmankatsomuksen markkinoinnissa.

mutta myös kaavoittuneita. Mihinkään empiiriseen tutkimukseen Adizesin analogia ei tietenkään perustu.

Myöskään mitään erityistä uutta se ei sisällä: Greinerhan (1972) on omassa mallissaan jo kauan sitten esittänyt periaatteessa saman idean yrityksen kasvun väis-tämättä mukanaan tuomista kriiseistä, ja Kets de Vries ja Miller (1984) taas ovat pu-huneet mentaaliselältä ilmapiiriltään myrkyttyneistä "neuroottisista organisaatioista". Ilmeisesti Adizesin menestyksen salaisuus piileekin luultavasti siinä tavassa, jolla hänen esittämänsä tulkinta kaikille guruille ominaiseen tapaan onnistuu jälleen erin-omaisesti resonoimaan *Zeitgeistin* kanssa (vrt. Clark – Salaman, 1996); näinä kaikille elämäntilanteille työntyvän "psykokulttuurin" (Kivivuori, 1992) ja lähes täydellisen "ajatusten vapaakaupan" (Bourdieu – Haacke, 1997) aikoina siinä tavassa, jolla Adi-zes läpipsykologisoii organisatorisen toiminnan moniulotteisuuden selittämisen, on kaikessa reduktionismissaan jotain äärimmäisen vetoavaa.

Adizes ei suinkaan ole yksin new agen tiellä. Myös monet vakavasti otettavat professionaalit vakavasti otettavissa tehtävissä ovat lähteneet yhä selkeämmin seu-raamaan tätä tietä. Esimerkiksi Francis Gouillart ja James Kelly (1995), jotka toimi-vat hyvin tunnetussa ja merkittävässä yrityksessä palvelevassa konsulttitoimisto Geminis-sä, päättivät nykyaikaisten konsulttitoimistojen strategian mukaisesti julkaista kirjan demonstroidakseen sinne varastoitunutta intellektuaalista potentiaalia. Ne, jotka odottavat löytävänsä kirjasta *Transforming the Organisation* kokeneiden "käytän-nönmiesten" teräviksi argumenteiksi hiottuja havaintoja nykyaikaisten organisaatioi-den kehittämisvaikeuksista, joutuvat pahasti pettymään, sillä kirjaa lukiessaan voi lähinnä tehdä retrospektiivisen nojatuolimatkan jonnekin *new age* -kulttuurin 60-lukulaisille alkulähteille: "*It is time to replace our mechanistic view of business with more organic one, and to endow the recently discovered biological nature of our corporations with a new spirituality that recognises the sanctity of individual human life and has compassion for individuals*" (1995, 4). Gouillartin ja Kellyn (1995, 19, 278-279) mukaan yritysten pitää vihdoinkin unohtaa kilpailu paremmuudesta sekä ainainen kontrollin ja dominanssin tavoittelu ja tavoitella sen sijaan asemaa "rakas-tettuina ja kunnioitettuina instituutioina", joissa "yksinäisyyden ja kieltämyksen muurit" murretaan "bio-re-engineeringin" (sic!) avulla.

Postmodernin relativismin hengessä ja kulttuuripluraliteetin nimissä julkaistaan vielä myös sellaista liikkeenjohtokirjallisuutta, joka ei ole sortunut sentimentaaliseen *new age* -filosofointiin. Amerikkalaisittain yltyöpositiivisten johtamis- ja menes-tysoppaiden rinnalle on ilmestynyt muutamia selvästi suoraviivaisempia teoksia, joi-den sanoma on tiivistetysti se, että puhukoot kaunosieluiset idealistit mitä tahansa, niin todellisuudessa johtaminen on kusetusta ja koirapsykologiaa. Parhaita esimerk-kejä tämänsuuntaisesta "johtamiskirjallisuudesta" lienevät Richard Marcinkon (1997)

Leadership Secrets of the Rogue Warrior – A Commando's Guide to Success sekä nimimerkki V:n (1997) *The Mafia Manager: A Guide to the Corporate Machiavelli*.

Näistä ensimmäisen kirjoittanut Marcinko on Yhdysvaltain laivaston SEAL-erikoisjoukkojen entinen ryhmänjohtaja. SEAL-joukot ovat antiterrorismin ja sotilaallisiin erikoisoperaatioihin koulutettu eliittiosasto. Nykyisin Marcinko kuitenkin johtaa kahta yritystä, joista toinen tarjoaa turvallisuuspalveluja suuryrityksille ja valtion organisaatioille ja toinen taas on erikoistunut "motivoinnin" ja "ryhmytyön" opettamiseen. Kuten arvata saattaa, Marcinkon opetukset poikkeavat Harvardin "älykköprofessoreiden" tutuiksi tekemistä postmaslowilaisista teeseistä: johtaminen on koirapsykologisiin lainalaisuuksiin perustuva lähitaistelulaji eikä mikään terapeutisten teamspirit-istuntojen päättymätön sarja. Empiirisen evidenssin teeseilleen Marcinko löytää, lukija varmaan arvaakin, omista urotöistään, joilla hän laveasti keuhkelee.

"Mafiajohtaja" teoksen kirjoittanut nimimerkki V ei sattuneista syistä voi pitää itsestään ja omista urotöistään yhtä suurta ääntä kuin Marcinko. Kirjan kirjoittanut "V" nimittäin on laajasti alamaailmassa tunnettu *capo*, jolla on asuntoja ympäri maailmaa mutta jonka kulloistakin tarkkaa asuinpaikkaa eivät kovinkaan monet tiedä. V ei kannata Marcinkon tavoin suoraa toimintaa vaan juonittelua ja manipulointia: parasta antaa toisten hoitaa likaiset työt, odottaa opportunistisesti tilaisuuttaan ja sen tultua kerätä koko potti muutamalla ovelalla taktisella siirrolla. Kuten kirjan nimi antaa ymmärtää, V rinnastaa mafian ja liikemaailman toisiinsa: molemmissa vallitsee suhteellisen ankara hierarkia ja yleinen selkään puukottamisen mentaliteetti sekä ilmapiiiri, jossa rehellisyys on tyhmyyttä ja sääli sairautta. V:n kirjallinen esikuva ja ihailun kohde onkin manipuloinnin ja juonittelun ikoniksi nostettu Niccolo Machiavelli (1990; 1532), joka tarjoilee alkusanat myös V:n kirjalle. Sekä V:n että Marcinkon teosta on tietävästi voinut löytää myös kaikkein suurimmista kotimaisista kirja-kaupoista – sekä businesskirjallisuudelle että huumorille varatuista hyllyistä?

Vakavammin puhuen vaikka V ja Marcinko epäilemättä tulevat kiteyttäneeksi paljon siitä, mitä ihmiset ainakin toisinaan pessimistiselle päälle sattuessaan ajattelevat ja vaikka esimerkiksi Marcinkon kirja viihtyi 16 viikkoa New York Timesin businessbestseller-listalla, heitä ei sittenkään voitane pitää erityisen merkittävänä sosiaalisen todellisuuden rakentajina vaan pikemminkin marginaali-ilmiönä. Sen sijaan Tom Peters on mies, joka lienee yksinään rakentanut liikkeenjohtoon liittyvää sosiaalista todellisuutta enemmän kuin kukaan muu:

"Tom Peters – co-author of *In Search of Excellence* and author of *Thriving on Chaos* – is probably among the most effective rhetoricians in the business world today. Through his books, syndicated columns, television shows, magazine and journal articles, and live appearances, Peters has succeeded in building a rhetorical empire that suffuses management practices all over the world" (Eccles – Nohria, 1992, 30).

Monille ihmisille termin 'liikkeenjohtoguru' synonyymi on juuri tohtori Thomas J. Peters, tuttavallisemmin Tom Peters (Clark – Salaman, 1998).⁹⁸ Petersin gurun ura alkoi vuonna 1982, jolloin hän julkaisi yhdessä Robert Watermanin kanssa yli viiden miljoonan kappaleen myyntiin yltäneen bestseller-teoksen *In Search of Excellence*, jonka keskeisiä teesejä on esitelty toisaalla tässä tutkimuksessa. Petersin ja Watermanin kirjan huikeraan menestykseen vaikutti tietysti se, että kirja perustui ”suoraan” liike-elämästä saatuun evidenssiin ja käytännöllisiin esimerkkeihin. ”Menestys” edellyttää kuitenkin aina (massa)markkinoita.

Näiden markkinoiden luomisessa edesauttoi merkittävällä tavalla kaksi seikkaa. Ensinnäkin, menestystä auttoi seikka, jota Peters (1985; 1989) itsekin on myöhemmin pitänyt aivan keskeisenä: kirja nojautui akateemisen teoretisoinnin ja virallisuuden sijasta arkiajatteluun (common sense) ja käytännöllisiin esimerkkeihin. Ensimmäisen kirjansa menestyksen innoittamana Peters uskaltaa toisessa kirjassaan julistaa jo ujostelematta sen, mitä hän epäilemättä oli alkujaankin halunnut sanoa: *”Seuraavilla sivuilla en tarjoa mitään muuta kuin yksinkertaisia tosiasioita, selviä väitteitä ja tervettä järkeä ... Sinä tiedät nyt enemmän johtajista ja johtajuudesta kuin kaikki Amerikan kauppakorkeakoulut yhteensä”* (Austin – Peters, 1989, teoksen motto ja s. 408). Toinen Petersin menestystä ja siihen liittyvää massamarkkinoiden luomista edesauttanut seikka on myös ilmeinen: kirja demokratisoi voimakkaasti johtajuuden; Peters ja Waterman olivat ensimmäisiä, jotka radikaalisti muuttivat käsityksen *johtajuudesta* korkeimpien seniorijohtajien monopolina joksikin, jonka hallitseminen oli myös nuoremmille ja alemmille päälliköille äärimmäisen tärkeää. Näiden kahden seikan yhteisvaikutuksesta potentiaaliset markkinat olivat aivan toista luokkaa kuin esimerkiksi elitistisvivahteisen suunnitteluorientoituneen strategiakirjallisuuden (Micklethwait – Wooldridge, 1997).

Tämä ei kuitenkaan riitä selittämään Petersin menestystä, sillä kuten jo aiemmin on esitetty, myös ihmissuhteiden koulukunta ja sen perinteen myöhemmät jatkavat ovat tyypillisesti pyrkineet glorifioimaan *johtajan* sijasta alemman tason ”ihmissuhdetyöläisiä” (ks. Whyte, 1969). Lisäselitykseksi tarvitaan jotakin, jota voidaan kutsua ”Peters-ilmiöksi” ja johon liittyy 1) uskottoman kyky vaistota oikea ajoitus, 2) poikkeuksellinen kyky artikuloida ajanhenkeä, 3) taito jakaa käytännölliseltä kuulostavia ohjeita huikaiden visioiden ja provokaatioiden lomassa ja 4) lähes käsittämät-

⁹⁸ Huczynski (1993) on jakanut lähinnä alkuperänsä perusteella gurut kolmeen perustyyppiin: 1) akateemiset gurut (mm. Kenneth Blanchard [Blanchard – Johnson, 1980; 1983], Michael E. Porter [1980; 1985], Rosabeth Moss Kanter [1990]), 2) konsulttigurut (mm. Peter Drucker [1954; 1988], Tom Peters [1982; 1994]), 3) sankarijohtajat (mm. John Harvey-Jones [1988; 1990; 1993], Mark H. McCormack [1984], Jan Carlzon [1986]). Luokittelu ei ole mitenkään kattava eivätkä erot ole aina selviä, sillä monet professorit konsultoivat ja monet johtajat siirtyvät konsulteiksi. Olennaista kuitenkin on se, että guruina *eivät* toimi esimerkiksi suuret kansainväliset konsulttitoimistot kuten Bain, McKinsey tai Andersen. Nämä ovat pikemminkin gurujen oppien levittäjiä; puhuttaessa guruista fokus on hyvin pienessä mutta vaikutusvaltaisessa ryhmässä yksilöitä, jotka jostakin tuntemattomasta syystä on sosiaalisesti ”auktorisoitu puhumaan” – ja varsin suureen ääneen (vrt. Clark – Salaman, 1996, 86).

tömän kehittynyt markkinoinnillinen pelisilmä. Kirjan julkaisemisen jälkeen Tom Peters etenikin henkeäsalpaavalla vauhdilla, joka mitä ilmeisimmin sai varttuneemman kollegan, Robert Watermanin jättäytymään yhä enemmän taka-alalle: yhdessäkään talk-show'ssa ei jätetty esiintymättä, yhtään artikkelia ei jätetty kirjoittamatta, yhtään konferenssia ei jätetty pitämättä. Lavasteet olivat pian valmiit ja show oli valmis alkamaan: Peters muutti alkuperäisen "projektinsa" ristiretkeksi ja tavanomaisen luennoinnin lähes shamanistisen intensiiviseksi evankelioimiseksi "totaalisen muutoksen" puolesta (ks. Clark – Salaman, 1998).

"However, management gurus are more than successful authors – they are also successful orators, indeed experts in persuasive performances ... Finally, a critical and distinctive feature of gurus' ideas is a forceful denunciation of previous principles of organization, management and structure. They are not offering a mere shift in direction. Rather they are going the whole way. Typically a guru rejects current ways of thinking about, and implementing, the design of work. The rejection of traditional forms makes the identification and development of the new all the more pressing and important (Clark – Salaman, 1998, 141).

Koko päivän Tom Peters -seminaari onkin Tapahtuma, multimediashow, jonka ytimenä on Petersin taukoamaton puhe. Petersin taukoamaton puhe taas on taukoamatonta taiteellista maalailua, yliampumista ja provosointia (Clark – Salaman, 1998).⁹⁹ Slideilla Peters julistaa esittävänsä "tärkeimmän englanninkielellä koskaan kirjoitetun lauseen"; kallisiin pikkutakkeihin pukeutuneita kuulijoitaan hän suorastaan vaatii "tekemään virheitä ja pitämään hauskaa"; edelleen kuulijoilta kysytään, palkkaisivatko nämä alasti työpaikkahaastatteluun tulevan markkinointinero Luciano Benettonin ja kysymyksen päälle piruillaan, ettei Benetton kuitenkaan viitsisi teiltä töitä edes hakea; yleisön käytännölliset välikysymykset vain provosoivat Petersin uusiin ekstremitetteihin esimerkiksi tyyliin "nykyisin toimistossa tarvitsee viettää aikaa vain kuusi minuuttia kerran kolmessa kuukaudessa ja kaikki muu on turhaa byrokratiaa". Kaikki tämä tietysti tarjotaan tyylikkäissä kulisseissa, ja kysyntää on riittänyt käsittämättömiltä tuntuvista hinnoista huolimatta (Micklethwait – Wooldridge, 1997).

Olisi kohtuutonta väittää, että kaikki Petersin puhe olisi pelkkää roskaa: monissa näkemyksissään hän lienee selvästi akateemisiin kaavoihin ja koulukuntakiistoihin kangistuneita perinteisiä professoreita edellä, mikä juuri lienee yksi Petersin tärkeim-

⁹⁹ "Hallituksen puheenjohtaja Paul Cook aloitti iltapäivällä pidetyn avajaisistunnon strategisella katsauksella ... Sitten Cook vaikenä ... kymmenkunta osanottajaa olivat äimistyneitä, mutta tämä oli vasta alkua, sillä seuraavaksi alkoi kuulua helikoptereiden pörinää ... Jokaista pyydettiin ottamaan mukaan Sony Walkmaninsa ... Helikopterit nousivat ilmaan ... Bachin sävelet sulautuivat Tyyneen valtamereen laskevaan aurinkoon ja Paul Cookin ääneen ... Helikopterit laskeutuivat, ja sitten alkoi hämmästyttäviä elämyksiä, intensiivistä ajatustenvaihtoa ja eksoottisia fanfaareita sisältänyt kolmen päivän jakso ... Eräänä päivänä, koko porukan astellessa lounaalle Pfeifferin Big Surin pysäköintipaikan ohi, heitä tervehti kaksi elefanttia! Molemmilla elefanteilla oli suuri kyltti, joka toivotti juuri yhtä niistä täsmällisistä ja helposti mieleenpainuvista päämääristä, joita Cook ja Halperin olivat käyttäneet kokouksen ... teemoina. Toisen illan nimenä oli Arabian Sheikki" (Peters – Austin, 1989, 289-290).

piä kilpailuvaltteja liikkeenjohtoteorioteollisuuden markkinoilla.¹⁰⁰ Silti Petersin prominenssi ei kuitenkaan ole vain siunaukseksi hänen edustamalleen "professionille" tai liikkeenjohtoteorioteollisuudelle ylipäätään, sillä monien ihmisten ei tarvitse kuin lukea yksi Petersin kolumni tai nähdä yksi Petersin TV-esiintyminen, niin heidän alkuperäiset ennakkoluulonsa liikkeenjohto-oppien perustavaa epä-älyllisyyttä ja ontoutta kohtaan saavat kaksinkertaisen vahvistuksen: miten akateemisen tutkijakoulutuksen saanut aikuinen mies saattaa vesittää kaiken sen vakavan sanottavan, mitä hänellä mahdollisesti on, vohottamalla voimakävelyn virkistävästä vaikutuksesta tai vaimonsa kiinnostuksesta Zen Buddismiin.

Peters ei tietenkään kritikoista piittaa, koska kysyntää hänen opeilleen riittää ja riittää. Niinpä Peters puhuu ja puhuu ja puhuu. Peters onkin puhunut itsensä ristiin useammin kuin keskiverto poliitikko. Esimerkiksi varhaisemmassa teoksessaan Peters (Austin – Peters, 1985; 1989) suorastaan tyrmäsi jo 1970-luvulla keskustelua kirvoittaneen matriisiorganisaatorakenteen (ks. Sayles, 1976; Hill – White, 1979), mutta jo muutamaa vuotta myöhemmin julkaistussa teoksessaan hän omistaa ylistävään äänensävyyn kokonaisen kappaleen "globaalille matriisille" eli käytännössä paljolti ABB-konsernille (Peters, 1992). Tämä on tietysti vain yksi esimerkki Petersin tuotannon ristiriitaisuuksista. Laskettaessa ne kaikki yhteen saattaisi kyyninen kriitikko päätyä kutsumaan Petersin teesejä pelkäksi päiväperhoskokoelmaksi. Aivan näin helpolla kriitikko ei kuitenkaan pääse. Ensinnäkin, ne yritykset joista Peters ja Waterman kirjoittivat 1982 olivat todella menestyviä tuolloin. Se, ettei niiden menestys kestänyt – mikä on itse asiassa täysin tyypillistä – ei ole Petersin vika. Toiseksi, nykyisen murroksen pyörteissä, joissa yritykset hylkäävät vanhoja toimintamalleja ja kokeilevat uusia, myös näitä tarkkailevat tutkijat ja kommentoivat konsultit joutuvat vaihtamaan näkemyksiään tiheämmin kuin tasaisen kehityksen kaudella. Kolmanneksi, metatasolla asiaa tarkasteltaessa Petersin tuotantoa sittenkin läpäisee tietty konsistenssi:

"Everything he has written, from *In Search of Excellence* to his latest *Crazy Times* ramblings, can be read as an extended critique of scientific management. One of his most characteristic phrases, about creating a 'technology of foolishness' came from his first book. Peters is the Michel Foucault of the management world: a scourge of the rationalist tradition and a celebrant of the creative necessity of chaos and craziness" (Micklethwait – Wooldridge, 1997, 100).

Petersin anarkistinen antirationalismi palautuu hänen omien lausuntojensa mukaan opiskeluaikaisiin traumoihin, jotka numeroiden ja datan dominanssi ja psykologiaan ja intuition kohdistunut ylenkatse tuolloin tuottivat (Austin – Peters, 1989): "*Search* was an out-and-out attack on the excesses of the 'rational model' and the 'business

¹⁰⁰ Hyvä esimerkki tästä Petersin pelisilmästä ja älyllisestä nopealiikkeisyydestä on se, että kun monet muut vasta olivat opettelemassa tiimityön tulemiseen liittyviä mantroja, niin Peters (1990) jo rohkeni kysellä sitä, mistä *kilpailuetua* sitten saadaan irti, kun kaikki ovat uudelleenjärjestelleet liiketoimintaprosessinsa ja siirtyneet poikkifunktionaalisiin tiimeihin.

strategy paradigm' that had come to dominate Western management thinking" (Peters, 1992, 13). Peters ei tietenkään ole ollut ensimmäinen eikä varmasti viimeinenkään liikkeenjohdon puhtaan rationalistisen mallin arvostelija. Peters kuitenkin on uskaltanut viedä antirationalisminsa sellaisiin äärimmäisyyksiin, joista hänen maltillisemmat edeltäjänsä vain uneksivat; enää ei riitä tasapainoilu analyysin ja intuition, rationalistisen ja humanistisen mallin välillä (vrt. Barley – Kunda, 1992; Hersey – Blanchard, 1990; Herzberg, 1977), vaan johtajien on "tultava hulluiksi", heitettävä portfolioit roskiin, unohdettava uraportaat ja kokeiltava mitä ikinä mieleen juolahtaa (ks. Peters, 1994). Peters ainakin tekee kantansa selväksi. Petersin – kuten monen muunkaan liikkeenjohtogurun – kohdalla olennainen kysymys ei enää lopulta olekaan se, onko hänen näkemyksensä konsistentti tai tosi vaan se, onko hänen säälimättömän anarkistissävyytteinen antirationalisminsa enää ylipäättään järkevää (Miclethwait – Wooldridge, 1997) – *"Mutta pysähtykäämme hetkeksi ja kysykäämme: 'Mitä todella tarkoitamme rationaalisen mallin kaatumisella'"* (Peters – Waterman, 1983, 60)?

Kukaan ei hevin pitäne jotakin oppia totena vain siksi, että se tekee onnelliseksi, tai hyveelliseksi: ehkä paitsi herttaisia 'idealisteja', jotka haltioituvat hyvästä, todesta, kauniista ja uittavat lammikossaan sikin sokin kaikenlaista kirjavaa, kömpelää ja hyvinluontoista haluttavaa.

- Friedrich Nietzsche

3. TEKSTIÄ TEKSTIÄ VASTAAN: LIIKKEENJOHDOLLISEN TIEDON KENTTIEN UMPIKUJAT

3.1. Rationalismin umpikuja

Jos todella halutaan tarkastella sitä, mitä oikeastaan tarkoitetaan ”rationaalisen mallin kaatumisella” (Peters – Waterman, 1983, 60) on ymmärrettävästi yritettävä aluksi edes väljästi luonnehtia sitä, mitä tarkoitetaan ”rationaalisella mallilla”. Rationaalisen mallin ytimessä on historiallisesti ollut oletus vapaasta yksittäisestä taloudellisesta toimijasta (”entreprenööristä”), joka toimii taloudellisen vaihdannan foorumina toimivilla markkinoilla ainoana pyrkimyksenään tekemiensä laskelmien perusteella maksimoida oma voittonsa. Tätä voidaan kutsua rationaalisen valinnan mallin pelkistyksi minimiversioksi, jonka valossa taloudellisen organisoitumisen ongelma on joko irrelevantti tai marginaalinen (Williamson, 1975). Tätä voitonmaksimointihypoteesiin nojautuvaa näkemystä on aikojen saatossa pyritty problematisoimaan monin eri tavoin.

Weberin (1947; 1964, 115-117) väline- ja arvorationaalisuuden välille tekemää erottelua seuraten tämä kritiikki voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan.¹⁰¹ Ensinnäkin, voidaan väittää, ettei voiton maksimointi varhaisen talousteorian tarkoittamassa ideaalityyppisessä mielessä ole käytännössä mahdollista. Tälle taas esitetään tyypillisesti perusteiksi ainakin ympäristön peruuttamattomasti epävarmaa luonnetta, maksimoinnin aikajänteen valinnan vaikeutta sekä ihmisen kognitiivisen kapasiteetin rajoittuneisuutta. Toisen kritiikin päätyypin mukaan voidaan väittää, että vaikka maksimointikäyttäytyminen olisikin periaatteessa mahdollista, se ei ole *suotavaa*; toisin sanoen voitonmaksimointikäyttäytymistä arvostellaan eksistentiaalisessa mielessä yksiulotteiseksi ja eettisesti kyseenalaiseksi, inhimillisen elämän ja sen arvopäämäärien luonnollisen moniulotteisuuden kieltäväksi (vrt. Mintzberg, 1983, 8-12). Juuri näiden kritiikin muotojen vaikutuksesta käsitys organisaatiosta monipäämääräisenä entiteettinä on kuluneen vuosisadan aikana vähitellen vakiintunut uudeksi ”epistee-

¹⁰¹ ”The term ‘formal rationality of economic action’ will be used to designate the extent of quantitative calculation or accounting which is technically possible and which is actually applied. The ‘substantive rationality’, on the other hand, is the degree in which a given group of persons, no matter how it is delimited, is or could be adequately provided with goods by means of an economically oriented course of action. This course of action will be interpreted in terms of a given set of ultimate values no matter what they may be” (Weber 1947; 1964, 184-185).

miksi”, yleiseksi mailmantulkinnan malliksi Foucault’n (1974a) tarkoittamassa mielessä:

”Management theory, in particular the theory about the goals of the business firm, has done a complete about-face in the last three decades or so, from a reliance on classical economic theory to an increasing attention to newer sociological themes, from the notion of given organizational goals to that of fluid power in and around the organization with no set goals ... to that of it as a political arena” (Mintzberg, 1983, 8).

Mintzberg on väitteessään tavallaan oikeassa ja tavallaan väärässä tai ainakin liioitteleva. On totta, että varhaisen talousteorian postuloimaa yksiuotteista voitonmaksimointikäyttäytymistä enää harvoin kannatetaan johtamis- ja organisaatiodiskurssissa ja että ainakin Simonista (1947) lähtien rationaalisen valintakäyttäytymisen tarkastelut ovat perustuneet teesiin ”rajoitetusta rationaalisuudesta”. Tästä ei kuitenkaan pidä tehdä sitä populaarissa liikkeenjohtokirjallisuudessa usein toistettua virhepäätelmää, että rationaalinen ajattelumalli olisi täysin kuollut tai kuolemassa (Barley – Kunda, 1992). Itse asiassa on hyvin vaikea nähdä, miten taloudellinen organisoituminen ylipäätään voisi perustua täydelliseen anti-rationalismiin. Tämän paradoksaaliselta vaikuttavan aselman tarkastelemiseksi johtamis- ja organisaatiodiskurssin kontekstissa parhaan historiallisen lähtökohdan tarjoanee Weberin (1947; 1978) byrokraatioteoria.

3.1.1. Byrokratia ja sen rajat

Saksalaisen sosiologin Max Weberin (1924; 1947) 1920-luvulla kehittämä byrokraatioteoria on paljolti Taylorin ja varhaisten talousteoreetikoiden ajatusten sosiologisessa mielessä sofistikoituneempi muunnos (vrt. Weber, 1964, 261-263), joka oli alunperin tarkoitettu kuvaamaan erityisesti julkisia organisaatioita.¹⁰² Myöhemmin Weberin teorian sovellusala on kuitenkin laajennettu koskemaan myös yritysorganisaatioita. Weberin teoreettisena pyrkimyksenä oli Taylorin tavoin eritellä mahdollisimman tehokkaasti toimivan organisaation ominaispiirteitä. Weber päätyi analyysinsä perusteella myöhemmin usein hämmennystä ja epäilyä aiheuttaneeseen teesiin, joka mukaan pysyvyytensä ja ennustettavuutensa ansiosta byrokraattinen organisaatio on tehokkain mahdollinen organisaatio, eikä organisoidun toiminnan laajuuden kasvaessa byrokraattisia piirteitä voida ehkäistä tai poistaa.

”Experience tends universally to show that the purely bureaucratic type of administrative organization (...) is, from a purely technical point of view, capable of attaining the highest degree of efficiency and is in this sense formally the most rational known means of carrying out imperative control over human beings” (Weber, 1964, 337).

Weberin mukaan organisaatio on byrokraattinen silloin, kun seuraavat edellytykset ovat

¹⁰² Arkikielessä termillä 'byrokratia' on useita eri merkityksiä, joihin liitetyt konnotaatiot ovat nykyisin useimmiten negatiivisia. 'Byrokraatialla' voidaan viitata esimerkiksi 1) valtion hallintoon tai "valtiovaltaan", 2) "paperisotaan" ja siitä aiheutuvaan tehottomuuteen, 3) mihin tahansa suureen organisaatioon, jonka edustajien nähdään toimivan "virkamiesvaltaisesti" (eri merkityksistä Albrow, 1972).

voimassa: 1) Kaikki toiminnot jaetaan hyvin erikoistuneisiin vaiheisiin siten, ettei päällekkäisiä toimintoja ilmene. Tällöin yksittäisestä toiminnosta tulee helposti vaihdettavissa olevaa, mikä tuottaa joustavuutta ja tehokkuutta. 2) Erikoistumisen aiheuttama yhteensovittamisongelma ratkaistaan päätöksenteon keskittämällä ja selvästi määrittelyillä esimies-alainen -suhteilla. 3) Epävarmuus alaisten käyttäytymisestä poistetaan tarkoilla määräyksillä ja säännöillä, minkä avulla ulkopuolisille – siis asiakkaille tai muille sidosryhmille – varmistetaan yhdenmukainen kohtelu ja yhdenmukaiset toiminnan arviointikriteerit. 4) Sekä työntekijöiden että erityisesti esimiesten tulee käyttäytyä ja toimia mahdollisimman persoonattomalla ja muodollisella tavalla: sosiaalisella etäisyydellä ja sen ylläpitämisellä pyritään varmistamaan se, etteivät ystävyys-suhteet, perhesiteet tai muut riippuvuus-suhteet vaikuta työn mahdollisimman tehokkaaseen suorittamiseen. 5) Viestinnän tulee tapahtua ns. virkatietä eli hierarkkisesti valta- ja vastuusuhteiden mukaisesti ja mielellään kirjallisessa muodossa, minkä tarkoituksena on poistaa mahdollisimman suuressa määrin ristiriitaisten tulkintojen mahdollisuus sekä toisaalta mahdollistaa toteutuneen kehityksen kontrolloinnin edellyttämä objektiivinen jälkikäteisarviointi (Sjöstrand, 1981, 112-113; vrt. Handy, 1985, 192).

Weberin byrokratiateorian myöhemmissä jatkokehitelmissä huomio on jo varhain tyypillisesti kohdistettu Weberin puutteelliseksi miellettyyn käsitykseen yksilön asemasta organisaatioissa. Toiseksi, monien varhaisempien teoreetikkojen mielenkiinnon kohteena oli se, mitä seurausvaikutuksia byrokraattisen mallin omaksumisella voidaan ajatella olevan. Ennen muuta pohdittiin byrokraattisen mallin mahdollisia odottamattomia ja organisaatiolle epäsuotuisia seurausvaikutuksia. Esimerkiksi Merton (1940; 1957) käsittelee omista tutkimuksistaan niitä haittoja, joita hän piti byrokraattisille organisaatioille ominaisina. Mertonin tavoitteena oli osoittaa, että byrokraattisen organisaation jäsenet kehittävät sellaisen tavan toimia, jonka vaikutuksesta alkuperäiset tehokkuuteen liittyvät päämäärät ja tavoitteet alistetaan byrokraattisen koneiston itseisarvoille, jolloin ennustettavuutta pyritään lisäämään kiristämällä kontrollia entisestään, mikä taas tietyn rajan ylitettyään uhkaa romuttaa koko byrokraattisen organisaation toimivuuden.

Selznick (1949) päätyi paljolti samankaltaisiin näkemyksiin kuin Merton tarkasteltuaan delegoinnin ongelmaa byrokraattisissa organisaatioissa. Selznickin tavoitteena oli osoittaa, miten "kunnianosoitusilmiö" kuten delegointi voi tietyissä tilanteissa johtaa dysfunktionaalisiin seurauksiin organisaatioissa siitäkin huolimatta, että delegoinnin tavoitteena epäilemättä on useimmiten lisätä esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden pätevyyttä organisaatiossa. Näitä dysfunktionaalisia seurauksia voivat Selznickin mukaan olla esimerkiksi henkilöstön korvaamista koskevien vaatimusten yleistyminen, lisääntyneet koordinaatio-ongelmat ja ristiriidat. Crozier (1964) puolestaan nosti aikoinaan esiin nyttemmin jo tutuksi tulleen byrokraattisen organisaation kritiikin korostaessaan byrokraattisen organisaation olennaisesti puutteellista kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin

olosuhteisiin, koska sen olemukseen kuuluu jäykkyys ja joustamattomuus. Edelleen Gouldnerin (1954) tutkimukset tukevat suurelta osin esimerkiksi Mertonin ja Selznickin näkemyksiä siitä, että byrokraattisen organisaation ihannemallin soveltamisesta seuraa monia olennaisia, odottamattomia ja dysfunktionalisia ilmiöitä. Gouldnerin mukaan tämä johtuu erityisesti siitä, että Weberin malli perustuu lopulta hyvin kehittymättömälle näkemykselle siitä, kuinka yksilöt tosiasiallisesti toimivat organisaatioissa. Drucker (1954) puolestaan kritisoi byrokraattisia tendenssejä seuraavasti:

"Yhtä tärkeä on vaatimus, että organisaatioon tulee sisältyä pienin mahdollinen määrä liikkeenjohdon eri tasoja sekä että sen tulee suoda käskyille lyhin mahdollinen tie. Jokainen lisäporras vaikeuttaa yhteisen päämäärän asettamista ja yhteisymmärryksen pääsyä ... Jokainen liiallinen välitaso aikaansaa vaikeuksia ja synnyttää kitkaa, hitautta ja velto-utta. Varsinkin suuressa yrityksessä jokainen liikkeenjohdon lisäporras vaikeuttaa ennen kaikkea tulevien johtajien kasvattamista, koska alhaalta ylös kiipeäminen vie enemmän aikaa ja koska ylöspäin siirtyvistä miehistä tällöin tulee pikemminkin erikoistuneita asiantuntijoita kuin johtajia ... Nämä välitasot ovat kuin puun vuosirenkaat: ne lisääntyvät iän mukana itsestään. Tämä on salakavala ilmiö, jota ei kokonaan voi välttää ... Suurissa ja jättiläismäisissä yrityksissä esiintyy toinenkin vakava ongelma: vaara pääkonttorissa olevien sivuelinten muodostumisesta omiksi 'valtakunnikseen' ... Jokaisessa tuntemassani suuryrityksessä on vaikein organisatorinen ongelma juuri sivuelinten suhde niihin johtajiin, joita niiden tulisi palvella ... niillä on taipumus muodostua hänen herrakseen. Sen sijaan, että nämä elimet johtaisivat tavoitteensa yrityksen tarpeista ja tavoitteista, ne pyrkivät tuomaan esiin omat erikoistehtävänsä ikään kuin nämä itsessään muodostaisivat toiminnan päämäärän. Toimeenpaneva johtaja tuntee yhä suuremmissa määrin oman ylennyksensä riippuvan sivuelimistä ja niiden korkeimmalle johdolle antamista raporteista ... Meille vakuutetaan kaikkien ongelmien häviävän, kunhan sopivasti taka-alalla pysytteleviä 'esikuntamiehiä' ehditään kasvattaa .. tämä ihanteellinen 'esikuntamies' ominaisuuksiltaan näyttää epäilyttävässä määrin muistuttavan kaikkein vaarallisinta ja edesvastuuttominta keinottelijaa, kulissien takaista juonittelijaa, miestä, joka haluaa valtaa ilman siihen liittyvää vastuuta" (Drucker, 1969, 244, 286, 289).

Sittemmin byrokratiaa ja byrokraattisen organisoitumisen kääntöpuolia on arvosteltu lukemattomia kertoja eri näkökulmista. Käsitteenä yksi parhaiten tunnettuja formulointeja tämän keskustelun alueella lienevät satiirin muotoon puetut Parkinsonin (1980) lait, joiden paikkansa pitävyyttä on tarkasteltu myös akateemisessa tutkimuksessa (Child, 1973b). Nykykirjallisuudessa esimerkiksi Hatch taas on summannut byrokratian kritiikkiä seuraavasti:

"There are several situations in which bureaucracy is decidedly inappropriate. Small organizations do not need bureaucracy. Their size makes direct supervision and centralized decision making easy and natural. Formal mechanisms of control are overkill in these situations; informal controls are cheap and since they are more satisfying for members of the organization, bureaucracy is inappropriate. Non-routine technologies and unstable environments also undermine the effectiveness of bureaucratic organization ... Organizations that employ large numbers of professionals will not perform well if they become overly bureaucratic. Professionals are highly trained and socialized to accept high standards of performance so that rules and procedures are redundant and often offensive to them. An organization will not get full value from its professional employees if it insists that they do only what they are told (Hatch, 1997, 172).

Byrokraattisen organisaatiomallin kritiikki näyttää siis hyvin laajalta ja vakuuttavalta. Abrahamsson (1975) on kuitenkin pitänyt Weberin ihanteellisen byrokratiomallin kritiikkiä suurelta osin kyseenalaisena tai ainakin harhaan osuvana. Näin on Abra-

hamssonin mukaan siksi, ettei Weber hänen mukaansa koskaan väittänyt, että byrokraattisen ihannemallin mukainen organisaatio olisi varmasti tehokas myös käytännössä. Weberin tavoitteena oli yksinkertaisesti osoittaa, mihin byrokraattinen organisaatio periaatteessa kykenee: esimerkiksi edellä mainitut puutteet ovat enemmänkin seurausta inhimillisen käyttäytymisen ja sen irrationaalisten momenttien mukanaan tuomista poikkeamista kuin Weberin esittämän ihannemallin heikkouksista sinänsä. Abrahamssonin huomautus lieneekin teoreettisessa mielessä oikea, sillä byrokraatiateorian taustalla on Weberin itsensä sosiologisen analyysin apuvälineeksi kehittänyt ideaalituypin menetelmä, jonka hengessä Weberin tarkoituksena on kuvailla tehokkuusrationaliteetin ultimaatti maksimi, joka tulee ymmärtää ideaalisena raja-arvona, jota kapitalistinen järjestelmä asympotoottisesti lähenee.¹⁰³

Toinen seikka, jonka vuoksi arvostelu ollut toisinaan kohtuutonta, on se että Weber tiedosti erityisen selvästi oman teoriansa ambivalentin luonteen. Weberin (1947; 1978) tunnetun teesin mukaan byrokraatia on tietyistä ilmeisen epämiellyttävistä piirteistään huolimatta rationaalisin mahdollinen institutionaalinen vastaus modernin kapitalistisen yhteiskunnan rakenteelliselle monimutkaisuudelle ja operationaaliselle epävarmuudelle. Collinsin (1980, 924) mukaan Weberille rationaalisi-byrokraattisen organisoimisen hienous oli juuri siinä, että se on *"methodical and predictable, reducing all areas of production and distribution as much as possible to routine. This is also Weber's criterion for calling bureaucracy the most 'rational' form of organization"*.

Samanaikaisesti kuitenkin tämä modernille kapitalismille niin elintärkeä ja ylivertainen institutionaalisen koordinaation ja kontrollin mekanismi aiheuttaa mittavia inhimillisiä kustannuksia vaatiessaan kaikkien yksilöllisten erojen, mielihalujujen ja variaatioiden alistamista omille rakenteellisille vaatimuksilleen. Weber olikin hyvin tietoinen siitä, ettei rationaalinen byrokraatia tarjonnut ratkaisua moderniin kapitalistiseen yhteiskuntaan väistämättä sisäänrakennetuille poliittisille ja eettisille ongelmille (Scott, 1992, 319). Weber-tulkien mukaan tämän kirjoituksista ilmenevä suhde byrokraatiaan oli jo varhain selvästi ambivalentti: yhtäältä "realistisesta" näkökulmasta hän tiedosti erinomaisen kirkkaasti rationaalisen byrokraatian korvaamattomuuden modernin projektille ominaisten edistystavoitteiden saavuttamiseksi, mutta toisaalta "humanistisesta" näkökulmasta hän oli ilmiselvästi huolissaan byrokraatian yksilölliselle vapaudelle muodostamasta uhasta. Silti pitkällä tähtäimellä byrokraatian dominaatio näytti Weberistä selviöltä ja ohittamattomalta tendenssiltä kapitalistisen järjestyksen puitteissa, ja yksilöllinen vapaus ja siihen liittyvä elämän faustisesta puolesta nauttimisen mahdollisuus lähinnä lyhytaikaiselta tai marginaaliselta residuaalisuureelta (ks. Weber, 1947; 1964,

¹⁰³ Weberin oma idea on siis hyvin samantapainen kuin Platonin teoksen *Valtio*: "Ymmärrän, sinä tarkoitat meidän itsemme perustamaa ja tässä käsittelemäämme valtiota, sitä joka on olemassa vain ajatuksissamme – minä en ainakaan usko, että sellaista on missään maan päällä ... Mutta taivaassa siitä ehkä on olemassa malli sille joka haluaa sen nähdä ja järjestää oman sisäisen hallintonsa sen mukaan. Samantekevää, onko sitä missään olemassa tai tuleeko koskaan olemaankaan" (Platon, 1981, 346).

211-215; vrt. Reed, 1988; Bendix, 1966; Bendix – Roth, 1971).

”Yksi nykyajan kapitalistisen hengen eikä vain sen, vaan koko nykyajan kulttuurin rakennusosa on rationaalinen käyttäytyminen *ammattikutsumusaatteen* perustalla. Edellä käsitellyn aineiston pitäisi osoittaa, että sen on syntynyt *kristillisen askeettisuuden* hengessä ... Puritaani *halusi* olla ammatti-ihminen, nykyihmisen *täytyy* olla sitä. Sillä askeesiin siirtäminen munkinkammioista ulos ammattielämään ja se, että maailmansisäinen siiveellisyysvaatimus tuli hallitsevaksi, auttoi osaltaan nykyaikaisen, mekaanis-koneellisen tuotannon ja teknisiin ja taloudellisiin edellytyksiin sidotun talousjärjestyksen mahtavan kosmoksen luomista. Tämä talousjärjestys määrittää nykyään kaikkien eikä vain taloudellisissa ammateissa toimivien yksilöiden elämäntyylin ja lisäksi vastustamattomalla pakolla ... Siinä tapauksessa voisi tämän kulttuurikehityksen ’viimeisissä ihmisissä’ toteutua sana: ’Erikoismiehet ilman henkeä, nautintoihmiset ilman sydäntä: tämä ei-mikään kuvittelee nousseensa koskaan aikaisemmin saavuttamattomalle ihmisyyden asteelle” (Weber, 1980, 134-135).

Tavallaan Weber oli siis – toisin kuin hänen ajatteluaan ilmeisen huonosti tuntevat kriitikonsa tavan takaa antavat ymmärtää – kulttuuripessimisti. Weberin kulttuuripessimismi taas aiheutui siitä käsityksestä, että vaikka formaalin ja substantiivisen rationaalisuuden samanaikaisesta esiintymisestä on joitakin esimerkkejä, pääsääntöisesti ja periaatteellisesti nämä ovat toisilleen vastakkaisia (Weber, 1964, 211-215). Kulttuuripessimististään huolimatta Weber oli kuitenkin hyvin selvästi sillä kannalla, että yleiseksi tavoitteeksi hyväksyty elintason nostaminen edellyttää välttämättä selkeille, rationaalisille periaatteille rakentuvaa taloudellista organisaatiota.¹⁰⁴ Weberin oman näkemyksen ambivalentin luonteen valossa oli odotettavissa, että 1940- ja 1950-lukujen aikana suoritettut byrokratian dynamiikkaa koskevat empiiriset tutkimukset identifioivat selvästi endeemisen, joskin usein latentin, konfliktin hallinnollisen logiikan instrumentaalisten vaatimusten ja normaalisti operationaalisten käytäntöjen kautta akkumuloituvan moraalisen sitoutumisen välillä (ks. Selznick, 1949; Gouldner, 1954; Blau, 1955; 1956; Crozier, 1964).

Näistä ensin mainittu edellytti tiukkaa sopeutumista normeihin, sääntöihin ja muihin koordinaatioimperatiiveihin, kun taas jälkimmäinen rakentui lähinnä organisaatiosta riippumattomien henkilökohtaisen sitoutumisen, luottamuksen ja ideologioiden kautta. Käytännössä kaikki tehdyt tutkimukset osoittivat, miten monimutkaisen prosessin kautta pitkän tähtäimen sosioekonomisen rationalisaation asettamat rajoitteet ja vaatimukset ennemmin tai myöhemmin laukaisevat tämän piilevän mutta kuitenkin ilmeisen jännitteen byrokraattisen organisaation hierarkkisten ja rationaalisten arvojen sekä toisaalta epävirallisten yhteisöllisten arvojen välillä. Weberiläinen paradoksi painui 1960-luvun "systeemiajattelun" valtakaudella unohtuiksi, koska organisaatioiden rakenteellisia dimensioita tarkasteltiin lähinnä niiden prosessuaalisista kompleksiteeteista

¹⁰⁴ Sama ajatus tulee esiin esimerkiksi Barnardilla: "in the literature of social reform one finds practically no reference to formal organization as the concrete social process by which social action is largely accomplished. This concrete process is ignored almost completely, even as a factor in any social condition or situation. For example, in the current literature on labor conditions, policies, organizations, etc., almost nothing is said, by any of the various groups discussing the subject, about the necessities of the organization of work, or about the executive functions and their organizations as related to it" (Barnard, 1968, 3).

käsin. Näkökulma ei kuitenkaan koskaan täysin unohtunut ja niinpä 1970-luvulle tultaessa se palasi uudelleen akateemisten diskurssien keskiöön erityisesti marxilaissävyyteisen työprosessidebatin vaikutuksesta (Braverman, 1974). Ilmeisistä puutteistaan ja tietystä ideologisesta päätöksestään huolimatta tämä debatti tuottikin aikaisempaa huomattavasti sofistikoituneemman ja realistisemman näkemyksen organisatorisista kontradiktioista ja liikkeenjohdollisen kontrollin strategioista (ks. Knights – Willmott – Collinson, 1986; Julkunen, 1987a).

Tämän strukturalistisen ajattelun mukaan byrokraattinen kontrolli on vähitellen kypsynyt modernien organisaatioiden johdon pääasialliseksi työkaluksi varsinkin "yksinkertaisen kontrollin" työntyessä vähitellen yhä täydellisemmin syrjään. Kuitenkin aivan kuten edeltäjänsä myös byrokraattisen kontrollin strategia sisältää omat potentiaaliset ongelmansa: byrokraattinen kontrolli ei välttämättä ole erityisen responsiivinen suhteessa ympäristön muutoksiin minkä lisäksi voimakkaaseen rationaalisuusoletukseen nojautuva byrokraattinen kontrolli saattaa vaarallisella tavalla yli-intellektualisoida organisatorisen päätöksentekoprosessin ja sivuttaa esimerkiksi osallistujien arvot ja tunteet pelkästään dysfunktionaalisina häiriöinä. Silloin kun nämä byrokratian puutteet pyritään edes kohtuullisessa määrin ottamaan huomioon, byrokratia tulee kuitenkin väistämättä Weberin näkemyksen mukaisesti vähitellen leviämään kaikkiin moderneihin organisaatioihin. Juuri tätä työprosessiteoreetikkojen vastustamaa byrokratian ja byrokraattisen kontrollin periaatteiden vähittäistä mutta väistämätöntä leviämistä Weber kutsui "rautahäkiksi" (iron cage): *"Once fully established, bureaucracy is among those social structures which are the hardest to destroy"* (Weber, 1978, 987).

3.1.2. Opportunismien ongelma

Weberiläisen ajattelutavan ydinlogiikkaa ja siihen sisältyvää paradoksia voidaan ymmärtää täsmällisemmin, jos sitä peilataan yhden rationalistisen organisaatioajattelun kaikkein vaikutusvaltaisimman nykyversion eli Williamsonin (1975; 1985; 1986; 1989; 1997) transaktiokustannusteorian kautta. Jo Adam Smith pohti sitä, miksi *kaikkia* liiketoimia *ei* hoideta vapaiden agenttien toimesta markkinoilla, vaan osa transaktioista tapahtuu yritysten ja kotitalouksien sisällä – siis miksi ylipäättään tapahtuu organisoitumista. Kääntäen taas voidaan kysyä, miksi markkinat ylipäättään ovat olemassa eikä kaikki liiketoimia hoideta yhden suuren yrityksen sisällä, siis jättäiläisissä byrokraatioissa. Ronald Coase (1937) on muotoillut klassikon asemaan nousseen vastauksen tähän kysymykseen. Hänen mukaansa *transaktiokustannukset* määräävät sen, mitkä liiketoimet suoritetaan markkinoilla ja mitkä yrityksissä tai muissa organisaa-

tioissa. Yleisperiaatteena on, että liiketoimi suoritetaan markkinoilla, jos transaktiokustannukset näin muodostuvat pienemmiksi.

Transaktiokustannuksia ovat kaikki sopimuksen tekemiseen ja hyödykkeiden vaihdantaan liittyvät kustannukset, jotka liittyvät neuvotteluun, suunnitelmien laadintaan, valvontaan ja niin edelleen. Lisäksi transaktiokustannuksiin sisällytetään ne tehokkuustappiot, jotka liittyvät sopimuksen tekemiseen tai täytäntöönpanoon. Tyypillisesti myös epätäydellinen informaatio aiheuttaa transaktiokustannuksia: etsiessään omia preferenssejään ja omaa budjettiaan vastaavaa hyödykettä kuluttaja joutuu näkemään vaivaa ja menettää aikaa ja rahaa. Esimerkiksi käytetyn auton kaupassa sekä ostaja että myyjä joutuvat uhraamaan resursseja auton todellisen kunnon selvittämiseksi. Asuntokaupassa taas spekulatiot toisen osapuolen käyttäytymisestä saattavat viivästyttää kauppaa, vaikka molemmille osapuolille kannattava kauppahinta olisikin olemassa. Toisinaan transaktiokustannusten ja varsinaisten tuotantokustannusten välinen ero saattaa olla häilyvä. Joka tapauksessa Coasen mukaan tehokkuus edellyttää transaktiokustannusten minimointia, ja juuri transaktiokustannusten vuoksi kaikkia transaktioita ei hoideta vapaiden yksittäisten agenttien toimesta markkinoilla vaan erilaisten organisaatioiden välityksellä.

“The premise of Coase’s (1960) classic work is that, without obstacles to bargaining, rational individuals will always bargain their way to an efficient solution. Only when the costs of bargaining to an efficient outcome are great will there be a need for some hierarchical institution. In his 1937 classic article, Coase suggests that one should systematically examine the size of those transaction costs in different settings in order to understand why hierarchical firms exist within a market environment. What are the obstacles to efficient bargaining that might lead to the creation of a firm? A branch of game theory known as bargaining theory has provided a great deal of insight into the bargaining process and why it might not succeed. One of the primary obstacles to efficiency is the multitude of possible contracts that could resolve any given social dilemma. Each of these contracts might have different distributional implications for the players involved. A group of people who are united on the inefficiency of a particular market failure might well find themselves in conflict about how to divide the surplus generated by a more efficient outcome” (Miller, 1997, 37).

Transaktiokustannusteorian isänä pidetään siis Ronald Coasea. Nykyisin teorian nimi yhdistetään kuitenkin vähintään yhtä usein sitä edelleen kehittäneeseen Oliver E. Williamsoniin (1975; 1985; 1986; 1989; 1997). Williamsonin keskeisenä lähtökohtana on, että kaikki pitkän ajan sopimukset ovat välttämättä epätäydellisiä: on mahdollista edes luetella kaikkia relevantteja tulevia asiantiloja puhumattakaan siitä, että voitaisiin neuvotella ja muotoilla tehokkaaksi sopimukseksi se, miten kunkin opportunistiin taipuvaisen osapuolen tulisi käyttäytyä missäkin asiointilassa.¹⁰⁵ Transak-

¹⁰⁵ “The behavioural assumptions out of which transaction cost economics works are bounded rationality – behaviour that is intendedly rational, but only limited so – and opportunism – which goes beyond simple self-interest seeking to make provision for self-interest seeking with guile. The important part of this last is that the potentially adverse effects of simple self-interest seeking could be eliminated costlessly by asking the parties to make self-enforcing promises to behave ‘responsibly’ (in a joint-profit-maximizing way). That stratagem will not work if parties will renege on promises when it suits their purposes, in which event promises need to be buttressed with credible commitments. Op-

tiokustannukset tällaisten sopimusten tekemiselle ovat äärettömän korkeat. Sen sijaan osapuolet voivat eksplisiittisesti tai implisiittisesti sopia väljemmistä raameista ('governance structure'), joiden puitteissa toimitaan silloinkin, kun eksplisiittiset sopimukset eivät ohjaa käyttäytymistä.

"TCE [transaction Cost Economics] begins with reasonable behavioral assumptions that are somewhat at odds with those of neoclassical theory. Whereas neoclassical economics presumes perfect rationality, TCE presumes intended but limited rationality on the part of the actors. Whereas neoclassical theory assumes that actors maximize, TCE assumes that actors attempt to maximize, but have only a limited ability to do so consistently in complex situations. In contrast to orthodox assumptions, TCE presumes that many of the transactions of interest to economic actors occur in highly complex and changeable settings, in which information is imperfect and costly to obtain. In these settings, it is impossible for actors to specify all of the potential contingencies of interest. As a result, incomplete contracting is the norm. Under these conditions there are ample opportunities for individuals to take advantage of bargaining partners. TCE assumes that many actors are opportunistic, and take advantage of the contracting lapses of others. These conditions raise the costs of using markets to coordinate transactions ... Williamson's theory argues that organizational forms arise as a solution to the problem of jointly economizing on transaction costs and production costs" (Peteraf – Shanley, 1997, 195-197).

Se, millaiseksi nämä hallinnolliset raamit (governance structures) muodostuvat riippuu yleensä kolmesta tekijästä, jotka jakavat transaktiot eri tyyppeihin. Nämä tekijät ovat 1) transaktion vaatimien investointien suhdessesifisyys (faktorisesifisyys), 2) transaktioihin liittyvä epävarmuus ja 3) transaktioiden toistuvuus. Näistä faktorisesifisyys on merkittävin (Williamson, 1989; 1985): "*Transactions-cost economics further maintains that the most critical dimension for describing transactions in the condition of asset specificity*" (Williamson, 1986, 177).

'Faktorisesifisyys' on käsite, jonka Williamson määrittelee kuvaavan kulloisellekin tilanteelle ominaista, lähes korvaamatonta, ainutlaatuista ominaisuutta. Voidaan esimerkiksi ajatella työntekijää, jolla on sellaista erityiskoulutusta ja erityiskokemusta, jota joku toinen ei pystyisi välttämättä edes huomattavan korkeaan hintaan hankkimaan. Williamson käyttää termiä faktorisesifinen investointi tällaisen ominaisuuden hankkimiseksi tehdyistä panostuksista. Transaktioista, jotka edellyttävät faktorisesifejä investointeja, seuraa tietty sidonnaisuus transaktion toiseen osapuoleen, mitä Williamson kutsuu lock-in-vaikutukseksi (Williamson, 1989; 1985).

Koska tämän riippuvuuden epävarmuus on oleellinen osa transaktiota, tarvitaan erityisiä valvontamekanismeja pitämään opportunistia kurissa. Williamsonin kuvauksen mukaan tilanteessa, johon liittyy transaktiospesifejä investointeja vallitsee tavallaan "bilateraali monopolit", josta johtuen sopimuksessa pysyminen on molempien osapuolten edun mukaista. Mahdollisten muutospaineiden ilmetessä osapuolet neuvottelevat muutoksista ja niihin liittyvistä seurauksista. Siitä huolimatta, että

portunism is a relatively unflattering behavioural assumption and many understandably prefer to describe self-interestedness in a more benign way – as, for example, 'frailties of motive and reason'" (Williamson, 1997, 7-8).

osapuolilla on periaatteessa intressi jatkaa sopimustaan ja maksimoida voittojaan yhdessä, pyrkivät nämä neuvotteluissa aina tilaisuuden tullen parantamaan omia asemiaan, minkä mahdollisesta onnistumisesta Williamson käyttää nimitystä ”fundamentaalii transformatio”. Tämä tarkoittaa siis sitä, että jo alun perin tasapuolisessa sopimuksessa osapuolilla täytyy olla keinot pitää toinen osapuoli kurissa, jotta ”mahtisiirtymiä” ei pääse syntymään. Williamsonin mukaan tähän on ymmärretty vasta viime aikoina kiinnittää riittävästi huomiota (Williamson, 1985; Williamson, 1986, 179-181).

”A ’fundamental transformation’ thus occurs in conjunction with contracts that are supported by transaction-specific investments. Preserving the continuity of the trading relation here takes real economic value. Accordingly, designing governance structures in which the parties to an exchange have mutual confidence becomes crucial to the study of economic organization where a condition of non-trivial asset specificity obtains” (Williamson, 1986, 180).

Soveltuvan valvontamekanismin (governance structure) luonne määräytyy sen mukaan, kuinka usein transaktio toistuu ja kuinka suuria transaktiospesifejä investointeja. Jos transaktio on toistuva eikä vaadi ko. investointeja, voidaan se järjestää markkinoilla, jolloin kysynnän ja tarjonnan laki huolehtii automaattisesti valvonnasta. Jos taas transaktio toistuu harvoin tai on ainutkertainen ja vaatii lisäksi transaktiospesifejä investointeja, on valvonta parasta järjestää nk. kaksi- tai kolmikantamekanismein (sopimukset) tai nk. yksipuolisen valvonnan (käytännössä vertikaalisen integraation) kautta. Mitä spesifimpi transaktio on, sitä epätydyttävämpi sopimusjärjestely Williamsonin mukaan yleensä on ja sitä todennäköisemmin tilanne johtaa vertikaaliseen integraatioon. Williamsonin mukaan markkinat ja vertikaalinen integraatio ovat kaksi ääripäätä, joiden välillä esiintyy erilaisia järjestelyjä. Williamsonin mukaan primaari tilanne on se, että asiat hoidetaan markkinoilla, ja vasta tilanteen mutkistuessa siirrytään vertikaaliseen integraatioon (Milgrom – Roberts, 1992, 126-139; Williamson, 1989).

Koko williamsonilaisen analyysin perusidea kiteytyy siis siihen, että vertikaalinen integraatio ratkaisee opportunistin ongelman. Tällöin voidaan kysyä sitä, miksi kaikki alat eivät ole täydellisesti integroituneita; toisin sanoen, miksi yksi iso yritys ei voi tehdä kaikkea sitä, mitä joukko pienempiä, ja noudattamalla selektiivisen intervention strategiaa itse asiassa enemmänkin. Tällöin pienet yritykset toimisivat näennäisen itsenäisinä, ja keskusjohto puuttuisi niiden toimintaan vain silloin, kun se olisi tehokkuuden kannalta perusteltua. Williamsonin vastaus tähän on se, että *myös* hierarkkisen organisaation toimintaan liittyy kustannuksia, jotka aiheutuvat esimerkiksi siitä, että täydellisen integraation tilanteessa johdolle on mahdotonta antaa kannusteita, jotka vastaisivat markkinakannusteita, koska organisaatio itse peittää koko markkinat. Toisin sanoen integroitumisellekin tulee oma rajansa vastaan (Williamson, 1986, 85-100).

Viime vuosina johtamis- ja organisaatiodiskurssin yhdeksi lempiaiheeksi nousseen verkostokeskustelun yhteydessä onkin toistuvasti asetettu kyseenalaiseksi sekä puhtaiden markkinasuhteiden että hierarkioiden olemassaolo. Sen sijaan taloudellisten toimijoiden välistä suhdetta kuvataan eräänlaiseksi hybridiksi, joka sisältää piirteitä kummastakin. Tällaisen hybridisen hallintarakenteen väitetään sekä kuvaavan paremmin nykyaikaisessa tuotantotoiminnassa tosiasiallisesti vallitsevia olosuhteita että myös toimivan tehokkaammin kuin puhtaat markkinat tai hierarkiat (Powell, 1991). Tällaisella hybridisuhteella tarkoitetaan useimmiten juuri nk. verkostosuhteita, joita on kuvattu monilla eri termeillä ja lukuisissa eri konteksteissa (ks. Toivonen, 2000). Tässä keskustelussa on tyypillisesti arvosteltu erityisesti Williamsonin transaktiokustannusteorian näkemystä taloudellisen toimijan opportunistisuudesta ja tähdennetty luottamukseen nojautuvien suhteiden keskeistä roolia (Goshal – Moran, 1996; Kay, 1992).

Mikään määrä luottamuksen tärkeyttä alleviivaavaa teoreettista diskurssia ei kuitenkaan voi poistaa sitä tosiseikkaa, että kaikkien organisaatioiden välisten suhteiden rakentumisen kiistattomia kulmakiviä on jokaisen organisaation pyrkimys jatkaa omaa olemassaoloaan ja säilyttää oma autonomiansa (ks. Mintzberg, 1983; Sievers, 1994). Samanaikaisesti on kuitenkin selvää, että yksikään organisaatio ei voi olla täysin omavarainen, vaan sen on hankittava erilaisia resursseja ympäristöstään ja harjoitettava vaihdantaa ympäristönsä kanssa, mikä aiheuttaa riippuvuussuhteen eri organisaatioiden välille. Nämä riippuvuussuhteet taas muodostavat ongelman tai uhan organisaatioiden autonomialla, mikä vuoksi organisaatiot omaksuvat erilaisia strategioita minimoidakseen ympäristöstä aiheutuvaa riippuvuutta, jonka ne hyväksyvät vain silloin, kun siitä on hyötyä niille itselleen (Pfeffer – Salancik, 1978). Tavallisesti voimakkaat riippuvuudet oletetaan kuitenkin vähintäänkin siinä mielessä haitallisiksi, että ne estävät organisaatioita tekemästä itsenäisiä päätöksiä ja päättämästä omasta kohtalostaan. Koska riippuvuus, toimintavapauden menettäminen ja toisten neuvotteluvoiman armoille joutuminen koetaan tällä tavoin negatiiviseksi, yritykset yrittävät hankkia valtaresursseja ja käyttää valtaa parantaakseen omia asemiaan. Tämän vuoksi vallankäyttö ja yleensä poliittinen ulottuvuus on noussut keskeiseksi osaksi myös organisaatioiden välisten suhteiden problematiikkaa (Toivonen, 2000, 71-72).

Myös johtamis- ja organisaatiokysymyksiä käsittelevässä talousteoreettisessa kirjallisuudessa on lähestytty ongelmaa. Esimerkiksi Milgrom ja Roberts (1992) ovat pyrkineet täsmentämään markkinoiden ja hierarkian ympärille jäsenyteen valintatilanteen luonnetta hylkäämättä kuitenkin transaktiokustannusteorian peruslähtökoh-
tia. He korostavat kuitenkin voimakkaammin vallan, neuvottelujen ja neuvottelukustannusten keskeistä roolia mietittäessä sitä, mitkä transaktiot tulisi suorittaa markki-
noilla ja mitkä yrityksissä. Milgromin ja Robertsin mukaan on järkevää lähteä siitä,

että yritystä voidaan tarkastella organisaationa, jolla on aina jonkinlainen keskusjohto, jolla on suurempi vapaus puuttua asioihin ja määrätä valinnoista kuin alemmilla hierarkiatasoilla. Näin on siinäkin tapauksessa, että johto tai omistus on luonteeltaan hajautunutta tai yrityksessä on monenlaisia pääomahyödykkeitä. Puhtaissa markkina-transaktioissa tilanne on se, että kenelläkään ei ole tällaista määräysvaltaa, vaan eri osapuolet voivat neuvotella asioista hyvin vapaasti omista intresseistään käsin. Mitä täydellisemmin kilpailevista markkinoista on kysymys, sitä vähemmän todellista neuvotteluvaraa eri osapuolilla on, koska vastapuolella on aina tiedossa muita halukkaita sopimuskumppaneita ja informaatiota sopimusehdoista. Täydellisen kilpailun markkinoilla sopimukset ovat siten luonteeltaan hyvin nopeasti syntyviä ”standardisopimuksia”.

Kuitenkin välittömästi kun kilpailu *ei* enää ole täydellistä, avautuu mahdollisuus tehdä monenlaisia sopimuksia, joiden hyvydestä eri osapuolilla saattaa olla erilaiset käsitykset. Tällöin on täysin mahdollista, että neuvottelut pitkittyvät ja päädytään suboptimaaliseen sopimusratkaisuun, joiden lähteinä voivat olla esimerkiksi koordinaatiovirheet tai epätäydellinen informaatio. Toisin sanoen Milgromin ja Robertsin (1992, 126-139) mukaan opportunisti ja suhdesspesifisyys eivät ole ainoita syitä tehottomille ratkaisuille. Johtopäätös on kuitenkin suunnilleen sama kuin Williamsonin: mikäli joihinkin transaktioihin liittyy runsaasti neuvottelukustannuksia, on yleensä järkevää suorittaa nämä transaktiot keskitetysti yrityksen sisällä, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että liiallisilta neuvotteluilta välttymiseksi ylijohdo voi tarpeen vaatiessa käyttää saneluvaltaa.

Se, että keskitetyn organisaation johto voi periaatteessa tarpeen tullen käyttää saneluvaltaa, ei kuitenkaan tarkoita sitä, että neuvotteluilta ja niiden aiheuttamilta kustannuksilta voitaisiin täysin välttyä. Näin on siksi, että tällaisessa tilanteessa eri toimijat pyrkivät kaikin mahdollisin käytettävissä olevin keinoin vaikuttamaan epäsuorasti ratkaisevia päätöksiä tekevien henkilöiden valintoihin, arvostuksiin ja niiden perusteisiin. Käytännössä tätä kaikista byrokraattisista organisaatioista perin tuttua piirrettä kutsutaan lobbaamiseksi, politikoinniksi tai käytäväpolitikoinniksi. Riippumatta siitä, johtaako politikointikäyttäytyminen toivottuun lopputulokseen tai ei, siihen kuluu aikaa, rahaa ja psyykkistä energiaa, jotka periaatteessa olisivat kohdennettavissa myös tuottavaan työhön (vrt. Pettigrew, 1973; Mintzberg, 1983). Ei kuitenkaan ole yksinkertaista suunnitella järjestelyjä, joiden avulla ylimmän yritysjohton immuniteetti politikointia vastaan turvattaisiin siten, ettei hyödyllisen informaation avointa kulkua samalla estetä, mikä ilman muuta kansantaloustieteen peruspremissien mukaisesti aiheuttaisi tehokkuustappioita. Tämä on tavallaan vanha, jo Cyertin ja Marchin (1963) esiin nostama ongelma, joka joskus otetaan yllättävänkin suorasukaisesti esiin sinänsä selvästi rationalistisesta näkökulmasta problematiikkaa lähestyvissä mikroekonomisessa kirjallisuudessa (vrt. Milgrom – Roberts, 1992):

“Another feature of the modern business enterprise that may prevent it from behaving in strict conformity to the profit maximization hypothesis is its organizational complexity. Responsibility is typically divided among functional components specializing in production, sales, materials procurement, finance, accounting, research and development, and so forth ... It is here that breakdowns occur. Conflicts among functional groups or hierarchical levels are bound to arise, demanding top management resolution. But the information transmission process is subject to attenuation. Top managers cannot possibly digest all the knowledge possessed by every operating-level employee, and so some grasp of special circumstances affecting particular cases must be sacrificed. Furthermore, the content of messages tends to become distorted to suit the prejudices and fears of both senders and receivers. The more hierarchical filters through which information pass, the more distorted the information is likely to become, and the greater is the chance that incorrect decisions will be made. Or in the reverse flow from top management to operating levels, the more filters there are, the more likely instructions will be misinterpreted or deliberately ignored. Given this organizational complexity, it may prove very difficult for top management to arrive at and enforce choices that maximize profits. Complicating matters is the fact that operating-level personnel often care little about profit maximization. Even the best-designed employee bonus and profit-sharing systems seldom succeed in installing much zeal for profit maximization below the middle management level. Operating-level employees see little correlation between their individual actions and the size of the profit pie in which they will share ... At the same time, such employees have many goals that conflict with profit maximization. Division chiefs fearing dismissal conceal or gloss over operating problems until the situation has deteriorated beyond repair. Research and development engineers seek technical sophistication and product refinement for their own sake, even when these add more to costs than to revenues. Production foremen find make-work jobs for redundant personnel to maintain a nice-guy reputation. And so on ... Organizational complexity, as we have seen, can cause the attempt to fall short of its mark” (Scherer, 1980, 31-32).

Tämän lisäksi johdon immuniteetin turvaavien järjestelyjen – sikäli kuin ne ylipääntään ovat mahdollisia – suunnittelusta ja toteutuksesta aiheutuu kustannuksia, jotka byrokratian lakien mukaan lisäksi ovat usein ylisuhteisia niistä saatavaan hyötyyn nähden. Edelleen Milgrom ja Roberts (1992) huomauttavat siitä, että välittömästi relativitoitaessa ideaalittyyppisiä rationaalisuusoletuksia jo pelkästään keskitetyn johdon olemassaololla on taipumus tehdä tehokas selektiivinen interventiopolitiikka mahdottomaksi, koska käytännössä ajaututaan joko tilanteeseen, jossa johto ei malta olla puuttumatta asioihin silloinkaan, kun se olisi optimaalista tai ajaututaan tilanteeseen, jossa onnistuneen politikoinnin vaikutuksesta syntyy perusteettomia interventioita. Toisaalta jos johdon interventiomahdollisuuksia rajoitetaan, menetetään ainakin joissakin tapauksissa mahdollisuus puuttua asioihin silloin, kun se todella olisi optimaalista yrityksen kannalta.

Transaktiokustannusteoria on kiinnostava lähestymistapa, joka varsin hyvin valaisee taloudellisen toiminnan organisoitumiseen liittyviä perimmäisiä kysymyksiä. Transaktiokustannusteorian avulla ei kuitenkaan kovinkaan vakuuttavasti pystytä ratkaisemaan sitä ongelmaa, minkälaisten mekanismien avulla ja kautta transaktiokustannukset minimoiva tehokas taloudellinen organisaatio ja markkinarakenne olisi saavutettavissa. Edellä mainitun Coasen (1937) tunnetun ehdotuksen mukaan tehokkaisuus rakenteisiin päästään parhaiten kilpailumekanismien ja siihen liittyvien

rationaalisten yksilöiden välisten vapaaehtoisten neuvotteluiden kautta. Coasen näkemys on siten juuri päinvastainen kuin Weberin, jonka mukaan juuri *byrokratian* kyky eliminoida irratoriaalista käyttäytymistä ja tuottaa ennustettavuutta tekee siitä ylivertaisen koordinaatiomekanismin.¹⁰⁶ Coasen sinänsä yksinkertaisuudessaan elegantti ja usein toistettu teesi törmää tunnetulla tavalla vahvan rationaalisuusoletuksen rajoihin:

“This chapter began on the hopeful note that, according to Coase, individuals could bargain their way to efficient contracts without the ‘aid’ of hierarchically imposed solution ... Our study of bargaining, however, suggests that there are definite limits on the ability of individuals to find their way to an efficient contract, even if one exists” (Miller, 1997, 49).

Paradoksaalista onkin se, että Coasen esittämät mekanismit toimivat huonosti juuri sellaisissa olosuhteissa, joissa transaktiokustannusteorialla näyttäisi olevan eniten selitysvoimaa, siis epätäydellisen informaation ja opportunistisesti toimivien yksilöiden maailmassa: *“The ‘fundamental paradox’ of transaction cost economics is that its predictions of optimal governance mechanisms seem to be unrealizable, given its working assumptions of managerial bounded rationality and environmental complexity, and yet both the predictions and the assumptions are well supported. How can managers, given these limitations, arrive at optimal governance arrangements? By what processes do cost-minimizing solutions emerge ... This inattention to process results in several theoretical weaknesses. The most important of these is an internal contradiction that we call ‘the fundamental paradox’ of TCE, which is that TCE’s predictions of optimal governance solutions cannot follow plausibly from its assumptions regarding the limited capacity for complex calculation by decision makers. This is paradoxical given the general acceptance of TCE’s assumption’s and the widespread empirical support for its predictions. What is needed to resolve the paradox is a theoretical story of how complex governance decisions are made”* (Peteraf – Shanley, 1997, 193-194).

¹⁰⁶ Myös Drucker on asettanut varovaisesti weberiläisen näkemyksen kannalle coaselaista markkinaidealismia vastaan. Drucker (1969, 432-433) käsittelee ensin huomispäivän johtajan valtavan suuria uusia haasteita ja valittelee heti perään, että olisi perin epä-älyllistä väittää ihmisen pohjimmiltaan kovinkaan paljon muuttuneen historian kuluessa tai että hän äkisti lähitulevaisuudessa muuttuisi. Druckerin johtopäätös onkin puhdasta Weberiä: “Miten sitten voimme suoriutua näistä uusista tehtävistä samanlaisilla miehillä? Tähän on olemassa vain yksi vastaus: tehtäviä on yksinkertaistettava. Tämä käy päinsä ainoastaan muuttamalla sormituntumalla tai vaistonvaraisesti suoritettu toiminta järjestelmien ja menetelmien puitteissa tapahtuvaksi, kiteyttämällä kokemukseen perustunut toiminta periaatteiksi ja käsitteiksi sekä korvaamalla satunnaiset havainnot ja oivallukset loogisilla ajatusrakennelmilla. Ihmissuvun kaikkiin saavutuksiin, kykyyn suoriutua uusista tehtävistä, on päästy yksinkertaistamalla asioita järjestelmällisyyden avulla” (Drucker, 1969, 433).

3.1.3. Luottamus, arvot ja kapitalistinen itserajoitus

Sekä Weberin byrokraatiateorian että transaktiokustannusteorian dilemmaan valossa tulee helpommin ymmärrettäväksi, miksi ”kovat” ja rationalistiset sekä toisaalta ”pehmeät” ja normatiiviset ajattelutavat ovat käyneet päättymätöntä taisteluaan liikkeenjohdollisen ajattelun kentällä koko kuluneen vuosisadan ajan (Barley – Kunda, 1992; vrt. Herzberg, 1977; Etzioni, 1988; Donaldson, 1996) – kuten muutoinkin länsimaaisessa ajattelussa (Salomaa, 1924; Niiniluoto, 1987). Käytännössä humanistissävyytteinen ajattelu on saanut enemmän julkista huomiota, mutta rationalistinen ajattelu on kaikessa hiljaisuudessa jatkanut hyvin vaikutusvaltaista olemassaoloaan. 1990-luvulla rationalistinen johtamis- ja organisaatioajattelu onkin noussut uudelleen esiin talouden globalisoitumiseen liittyvän yleisen joustavuusdiskurssin synnyttämän re-engineering-ajattelun ja downsizing-liikkeen muodossa, mikä tietysti on aiheuttanut etenkin työntekijänäkökulmasta voimakasta kritiikkiä ja vastareaktioita (vrt. Alasoini, 1996; Gerlach, 1996; AMA, 1994). Rationalistisen johtamis- ja organisaatioajattelun perinnettä selvästi jatkavan Pritchettin (1995) mukaan kyse on kuitenkin yksinkertaisesti siitä, että globalisoituvan maailmantalouden oloissa työmarkkinoiden pelisäännöt ovat muuttumassa tavalla, jolle kukaan ei voi mitään ja johon yksittäisen ihmisen tai työntekijän on vain parasta opetella sopeutumaan:

”Uusi tekniikka – tietokoneet ja televiestintä etunenässä – on jo nyt luonut maailmanlaajuiset markkinat yrityksille. Pian olemme tilanteessa, jossa ihminen joutuu kilpailemaan jopa omasta työpaikastaan maailmanlaajuisilla markkinoilla. Urakehityksen periaatteet eivät enää toimi kuten ennen. Syy tähän ei ole sen paremmin sysissä kuin sepissäkään. Itseen saavat sitä vastoin syyttää ne, jotka eivät ole valmiita sopeutumaan muutoksiin. On turha valittaa tai katkeroitua siitä, mitä ympärillämme tapahtuu. Se on itse asiassa vain haitaksi. Vastustamalla muutosta, antautumalla vihan valtaan tai ryhtymällä haikailemaan mennyttä, ihminen tuhlaa kallisarvoista energiaansa. Hän vaarantaa tulevaisuutensa pitämällä kynsin hampain kiinni niistä periaatteista, jotka aikaisemmin säätelivät hänen urakehitystään. Maailma ei totta puhuen ole kiinnostunut yksilön mielipiteistä tai tunteista. Maailma palkitsee vain ne, jotka pysyvät ajan hermolla ja ovat valmiita tarttumaan niihin tilaisuuksiin, joita muutos tuo tullessaan” (Pritchett, 1995, esipuheessa).

Pritchett (1995) kehottaakin ottamaan haasteen vastaan ja noudattamaan kirjasessa annettuja ohjeita, jotta voisi selviytyä työelämässä kunniallisesti ja jopa menestyä radikaalien muutosten pyörteissä. Näitä ohjeita ovat muun muassa seuraavat: 1) Opettele nopeiden muutosten taitajaksi. 2) Sitoudu täydellisesti työhösi. 3) Hyväksy maailman epävarmuus ja moniselitteisyys. 4) Toimi kuin itse olisit yrittäjä. 5) Älä koskaan lakkaa oppimasta. 6) Pane itsesi tulosvastuuseen. 7) Tuota lisäarvoa. 8) Koe olevasi asiakaspalvelukeskus. 9) Pidä itse yllä työmoraaaliasi. 10) Harjoita kaizenia eli pyri aina parempaan. 11) Ole ongelmien ratkaisija äläkä syyttelijä. Käytännössä Pritchettin neuvot voidaan komprimoida kahteen: ensinnäkin, on turha syyttää ketään tai katkeroitua, vaan yksinkertaisesti opetella sopeutumaan uuteen tilanteeseen ja toiseksi, uuteen tilanteeseen on

helpointa sopeutua, kun ajattelee koko ajan olevansa tulosvastuullisen yksityisyrittäjän asemassa.

Prichettin näkemyksessä lienee tietystä kovuudestaan huolimatta paljon perää, joskaan radikaalia uutta se ei sinänsä sisällä, sillä onhan esimerkiksi ”sisäisen yrittäjyyden” lisäämistä vaadittu jo pitkään (ks. Pinchot – Pinchot, 1994). Voidaankin väittää, että Prichettin näkemys pikemminkin edustaa liikkeenjohdollisen ajattelun pitkän linjan (vrt. Piore – Sabel, 1984) ”konsulttikielellä” radikalisoitua ja yksinkertaistettua kiteytystä, jolle vain muuttunut konteksti antaa uutta tulkinnallista hohdetta. Esimerkiksi Drucker on esittänyt maltillisemmin äänenpainoin samansuuntaisia perusnäemyksiä jo kauan sitten: *”Työntekijä ottaa vastuun huippusuorituksista vain siinä tapauksessa että hän omaa liikkeenjohdollisen näkemyksen, kun hän ts. tarkastelee yritystä kuin olisi sen johtaja, joka suoritustensa kautta on vastuussa yrityksensä menestymisestä sekä olemassaolosta”* (Drucker, 1954, 347).

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta uudenlaisissa joustavissa tuotannon organisoimismalleissa mahdollisuudet ja uhat kulkevat kuitenkin käsi kädessä. Mahdollisuudet ovat selkeät: joustava, itseään jatkuvasti kehittävä ja kontrolloiva sekä eri olosuhteisiin sopeutuva henkilökunta, joka on kiinnostunut oman osaamisensa ja uusien ideoiden kehittämisen (Moss Kanter, 1990; Alasoini, 1993a; 1993b). Uhkatekijät ovat kuitenkin yhtä ilmeiset: jos ihmisiltä viedään viimeisetkin turvallisuuden tunteen rippeet ja heitä rohkaistaan luottamaan vain omaan apuunsa, olemaan ”yrittäjiä” käsitteen vahvassa merkityksessä, niin yritys ei välttämättä enää voi luottaa heihin.

Dilemma on ilmeinen ja ainakin kansainvälisessä keskustelussa vastauksia kavautaan kipeästi, sillä etenkin Yhdysvalloissa ns. avainhenkilöille ja päälliköille on jo suhteellisen pitkään ja suorasukaisesti suositeltu opportunistista työmarkkinakäyttäytymismallia, jossa työpaikkaa vaihdetaan haasteellisempiin tehtäviin välittömästi kun se on mahdollista (Moss Kanter, 1990, 404-409). Esimerkiksi Hirsch (1987) kehottaa kyynisessä urasuunnittelun käsikirjassaan *Pack Your Own Parachute* pitämään tunteet erossa työstä ja vastustamaan ”yrityssperheen” seireenien sulosäveliä ja säilyttämään kaikissa tilanteissa oman liikkuvuutensa, uskottavuutensa ja markkinoitavuutensa. Tärkeää on Hirschin mukaan välttää liiallista erikoistumista, pitkäaikaisia sitoumuksia ja ylläpitää sosiaalisia verkostoja. Kaiken kaikkiaan Hirschin käsittelyssä ”urasuunnittelu” pelkistyy ansioluettelon kartuttamiseksi: oleellista on vain se, mikä näyttää seksikkäältä CV:ssä.

Hirschin näkemys ole enää pelkkää teoriaa, vaan tuoreimpien selvitysten mukaan lyhytaikaisten työsuhteiden ja ylimitoitettujen joustavuusvaatimusten varjopuolel alkavat todella näkyä entistä selvemmin (ks. Reichheld, 1996; 1997; Dean, et al, 1998; vrt. Kanter – Mirvis, 1989). Näiden tutkimusten valossa epäilyttävän tai vaarallisin kehityssuuntaus on orastava uuden, yrityksille usein tuhoisan työntekijätyypin – laskelmoivan pelurin – synty. Perinteisen jatkuvuuden ja turvallisuuden lupauksen

puuttuessa tämä tyyppi alkaa vähitellen käyttäytyä äärimmäisen laskelmoivasti ja opportunistisesti ajatellen koko ajan *vain* omaa etuaan ja tulevaisuuttaan. Ilmiö lienee ainakin toistaiseksi vielä suhteellisen marginaalinen ja ainoastaan eräitä ”kultakaulustyöläisiä” koskeva (vrt. Moss Kanter, 1990, 409-411; Reich, 1995), mutta mahdollisesti yleistyessään yritysjohdolle saattaa muodostaa todelliseksi taakaksi näiden lukuisten minä-yhtiöiden organisointi. Näin on siksi, että tällaisen minä-yhtiön toiminta-ajatus rakentuu kokemukselle siitä, että yritys on aina epäluotettava kumppani, josta on puristettava kaikki mahdollinen hyöty irti sekä kiristettävä uusia etuisuuksia niin kauan kuin se ylipäättään on mahdollista esimerkiksi uhkaamalla juuri kriittisellä hetkellä siirtyä toisen yrityksen palvelukseen (Reichheld, 1996; 1997).¹⁰⁷ Saattaa olla, että pitkäkestoisilla työsuhteilla ja niiden mukana rakentuvalla lojaliteetilla on sittenkin paljon suurempi merkitys yrityksen pitkän aikavälin kasvulle ja menestykselle kuin viime aikoina on ajateltu – olkoonkin, että eräitä nykyisten työmarkkinoiden institutionaalaisia rakenteita lienee pakko uudistaa.

”Loyalty is dead, the experts proclaim, and the statistics seem to bear them out. On average, U.S. corporations now lose half their customers in five years, half their employees in four, and half their investors in less than one. We seem to face a future in which the only business relationships will be opportunistic transactions between virtual strangers. But are the experts right? Has the time really come to abandon hope and enter the world of fast-money speculators, job-surfing careerists, disposable employees, and fickle customers? Even more important, can companies succeed by embracing opportunism as a way of life? The answer is no, not if they care about long-term growth and profits ... Loyalty is by no means dead. It remains one of the great engines of business success” (Reichheld, 1997, 1).

Reichheldin teos kuuluu konsulttikirjojen genreen ja sen tutkimuksellinen pohja on lo-pulta varsin ohut. Kuitenkin Reichheld osuus ilmeisen oikeaan väittäessään, ettei ”luottamus ole kuollut”, vaan että se tulee jatkossakin säilyttämään keskeisen asemansa liiketoiminnassa ja liiketoiminnallisen pitkän tähtäimen menestyksen kivijalkana. Näin on erityisesti siksi, että ajallisen rationaalisuuden vaikutuksesta, kuten edellä on esitetty, kaikesta on mahdotonta sopia eksaktein sopimuksin, luottamukselle jää tärkeä periaatteellinen merkitys kapitalistisen järjestelmän institutionaalisen viitekehyksen toiminta-

¹⁰⁷ On kuitenkin muistettava, ettei kyse ole mistään aivan uuden uutukaisesta ilmiöstä. Esimerkiksi Julkunen (1987a) dokumentoi teoksessaan tapauksia, joissa työntekijät ovat vastanneet työnantajan ”koviin otteisiin” lakkoilun sijasta äärimmäisellä laskelmoivuudella, jonka hengessä mitään ei ole tehty ilman erillistä lisäkorvausta. Myös Goldthorpen et al (1968) teos *Affluent Worker* on terveellinen muistutus siitä, ettei kyynisyudessa ja laskelmoivuudessa sinänsä ole kyse mistään uudesta sosiaalisesta ilmiöstä. Tekijöiden identifioiman instrumentaalisen työorientaation vallitessa työ on ensisijaisesti väline joidenkin työtilanteen ulkopuolisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja ennen muuta keinona toimeentulon hankkimiseksi, mikä taas on välttämätöntä arvokkaana pidetyn elämäntavan ylläpitämiseksi. Tässä arvokkaana pidetyssä elämäntavassa palkkatyö taas ei ole elimellinen osa, vaan jotakin jota tehdään siihen liittyvien ulkoisten palkkioiden vuoksi. Käytännössä kyse on tällöin siitä, että työntekijät toimivat ’homo economicuksina’ pyrkien minimoimaan ponnistuksensa ja maksimoimaan taloudelliset hyötynsä” (Goldthorpe, et al, 1968, 38-41). Ilmeisesti tässäkin suhteessa esiintyy kuitenkin jonkinlaista aaltoliikettä, ja toiseksi nykyaikainen kyynisyys on luonteeltaan pikemminkin individualistista kuin kollektiivista.

kykyisyyden turvaavana ”sosiaalisena sementtinä” (ks. Hosmer, 1995; Jones, 1923; Hayek, 1976-1979; Elster, 1989b; Fukuyama, 1995).

Tätä paradoksaaliselta kuulostavaa väitettä voidaan nykyaikaisen taloudellisen toiminnan näkökulmasta lähestyä seuraavasti. Kuten on dramaattisesti nähty, äärimmäisen valtiokeskeiset yhteiskunnat ja yleensäkin kaikki kollektiiviset järjestelmät, syövät enemmän tai myöhemmin oman motivaatioperustansa. Yhtä lailla voidaan kuitenkin perustella näkemystä, jonka mukaan *myös* äärimmäisen yksilökeskeiset yhteiskunnat ovat itsensä tuhoavia. Ajatuskulku on lyhyesti esitettynä seuraavankaltainen. Individualistinen markkinayhteiskunta rohkaisee jäseniään itsekkyyteen, välineelliseen ajatteluun ja sisällöllisten arvojen korvaamiseen taloudellisilla arvoilla. Samalla tämä yhteiskunta on kuitenkin pitkällä aikavälillä mahdollinen ja toimiva vain, jos ihmisillä on muitakin arvoja, uskoa tiettyjen moraalisääntöjen mielekkyyteen.

Toisin sanoen jos kaikki virkamiehet olisivat ostettavissa, jos kaikki keskittyisivät välttelemään yhteiskunnallisia velvoitteitaan ja jos kaikki ihmissuhteet muuttuisivat hyötyjen ja haittojen laskemiseksi, järjestelmä romahtaisi, sillä vapaan vaihdon kannalta olennainen sopimusten järjestelmä edellyttää tiettyä yhteisöllistä minimiluottamusta; hedonismi, protestanttisen työetiikan rappeutuminen, privatisoituminen sekä kollektiivisen ja sosiaalisen toiminnan motiivien täydellinen häviäminen johtaisivat väistämättä sopimusjärjestelmän edellyttämän luottamuksen ja sitä kautta koko järjestelmän romahdukseen. Ajattelutavan toisen variantin ytimenä taas on sama lähtökohta jaettuun moraalikoodien pirstoutumisesta yhteisöjen hajoamisen myötä, mutta oletettu lopputulos ei ole joukko johdonmukaisia ja kylmiä egoisteja vaan hämmentyneitä, epävarmoja, suuntansa hukanneita ja vapaudestaan ja jatkuvista valinnoistaan ahdistuneita ihmisiä, jotka enemmän tai myöhemmin pakenevat vapauttaan fanaattiseen uskonnollisuuteen tai totalitaariisiin poliittisiin liikkeisiin, jotka lupaavat palauttaa kadotetun järjestyksen (Lager-spetz, 1996; Etzioni, 1988).¹⁰⁸

Luottamuksen ja laskelmoinnin välinen paradoksi kiteytynee parhaiten Dostojevskin tunnettuihin sanoihin ”ellei Jumalaa ole, kaikki on sallittua”.¹⁰⁹ Toisin sanoen jos esimerkiksi Nietzsche tavoin kielletään kaikkien ihmistä, vahvaa yksilöä korkeampien ulkopuolisten moraalikoodien ja -lähteiden oikeutus, on ilmeisenä vaarana, että ihmisestä todella tulee kirjaimellisesti eläin, uudestisyntynyt Hobbesin susi (Ad-

¹⁰⁸ Tästä ajatuskuvioista laajemmin Habermas, 1976; Fromm, 1976; Hayek, 1974-1976; Rawls, 1993.

¹⁰⁹ ”Meidät on kasvatettu Dostojevskin pahaenteisen varoituksen varjossa: jos Jumalaa ei ole, kaikki on sallittua. Jos satumme olemaan ammatillamme yhteiskuntatieteilijöitä, meidät on koulutettu myös hyväksymään Durkheimin vähintäänkin yhtä pahaenteinen ennustus: jos yhteiskunnan normatiivinen ote lipsuu, moraalinen järjestys romahtaa. Jostain kumman syystä näytämme uskovan, että ihmiset pystyvät elämään sovussa keskenään vain silloin, kun heitä paimennetaan ylivermaisella voimalla tai houkutellaan lyömättömän retoriikan avulla. Ei siis ihme, että me kavahdamme luonnostaan ajatusta hierarkioiden purkamisesta: universaalilta näyttävien totuuksien katoamisesta voi olla seurauksena vain yleinen epäjärjestys. Tämä on luultavasti tärkein syy siihen, että niin moni filosofi ja poliitikko – ja se osa meistä jokaista, jossa filosofi tai poliitikko asuu – sotii sitä vastaan, että joutuisi tunnustamaan kontingenssin väistämättömäksi kohtaloksi” (Bauman, 1996, 35-36).

ler-Karlsson, 1990).¹¹⁰ Tiivistetysti kapitalistinen kontrafinaliteetti on aktuaalinen universaalinen egoismin tila ilman ”heikompien” tai ”alempien yhteiskuntaluokkien” uskoa *edes* rajoitettuun altruismiin tai *edes* jonkinlaisen ”moraalin” olemassaoloon. Siksi oman edun tavoitteluun ja ”vahvojen” etuoikeuksiin nojaavan järjestelmän on, paradoksaalista kyllä, *itse* rajoitettava näitä periaatteita (lyhyesti Lagerspetz, 1996, 52-58). Yksinkertaisesti sanoen liike-elämä ja sen instrumentaalille rationaalisuudelle rakentuvat periaatteet tarvitsevat jarrukseen ja vastavoimakseen – arvoja (Miettinen – Saarinen, 1990; Etzioni, 1988). Juuri tämä on se Weber-paradoksin toinen puoli, jonka rationalistisen johtamis- ja organisaatioajattelun edustajat niin mielellään unohtavat, mutta josta Weber itse oli syvästi tietoinen: *“Weber himself, how-ever, apparently recognized that the uses of rationalization rest upon value-based criteria. Evidence for this is found in his distinction between formal and substantive rationality. Formal rationality involves techniques of calculation, while substantive rationality refers to the desired ends of action that direct the use of calculative techniques. Different desired ends will lead to different uses of formal rationality. Weber warned that formal rationality without conscious consideration of substantive rationality leads, in his colorful phrase, to an 'iron cage' capable of imprisoning humanity and making man a 'cog in an ever-moving mechanism'”* (Hatch, 1997, 33).

¹¹⁰ Itse asiassa myös Nietzsche itse tiedosti tämän omaan filosofiaansa sisältyvän hyvin arkaluontoisen momentin: ”Ne myöhemmät aikakaudet, jotka saavat olla ylpeitä ihmisyydestä, pelkäävät yhä niin kovin, pelkäävät niin taikauskaisesti ’villiä julmaa eläintä’, jonka herraksi pääseminen juuri on tuon inhimillisemmän aikakauden ylpeytenä, että käsinkosketettavatkin totuudet jäävät kuin tehdystä sopimuksesta vuosisadoiksi lausumatta, koska näyttää siltä, että ne auttaisivat tuota villiä, viimein surmatua eläintä jälleen elämään” (Nietzsche, 1984, 134).

3.2. Humanismin umpikuja

3.2.1. Partisipaation idean ikuinen paluu

Edellä hahmoteltu paradoksi on tiivistetyksi seuraava: Kuten sosialististen maiden kokemukset osoittavat, ilman *minkäänlaisia* yksilötason rationaalisten valintojen pohjalta suunniteltuja insenttiivijärjestelmiä, systeemi romahtaa enemmän tai myöhemmin (Williamson, 1975; 1990). Toisaalta myös *puhtaiden* markkinainsenttiivien varaan rakennettua järjestelmää uhkaa sama kohtalo – joskin eri syystä (Miller, 1997). Tämä paradoksi näyttäisi jättävän ainoaksi ratkaisuksi kompromissihakuisen ”kultaisen keskittien” etsimisen, tietynlaiseen luottamukseen perustuvan ”kooperaation” korostaminen ja kehittäminen (vrt. Barnard, 1938; Axelrod, 1984). Johtamis- ja organisaatiodiskurssin mikrotasolla tätä ilmiötä voidaan lähestyä pragmaattisemmin seuraavasti:

“Mary Parker Follett (1940), one of the earliest critics of monocratic hierarchy, asked, ‘How can you expect people merely to obey orders and at the same time to take that degree of responsibility which they should take?’^[111] Implicitly, she was arguing that, when one delegates the responsibility of implementing a decision in a given dimension, the price a superior has to pay for cooperative and conscientious implementation in some deference to the wishes of the subordinates. Suddenly, the door is opened to bargaining between superiors and subordinates” (Miller, 1997, 82).

Paljolti juuri tähän havaintoon perustuen kommunikaatiokysymykset eri muodoissaan ovat nousseet hyvin keskeiseen asemaan humanistisesti orientoituneessa johtamis- ja organisaatiodiskurssissa.¹¹² Nykyisin tämä ilmenee ennen muuta obsessiivisena tiimi-ideologian ihailuna. Sinänsä tässä ”tiimi-ideologian tyranniassa” (Sinclair, 1992) ei ole mitään aivan uutta, sillä *partisipaatiota*, osallistavaa johtamistyyliä (participative management) ja sen eri variantteja (mm. high involvement management) on perinteisesti ehdotettu yhdeksi keskeisimmistä keinoista vastata sekä yritysten tarpeisiin että työntekijöiden odotuksiin, ja sen perustavat ajatukset esiintyivät jo muun muassa Argyriksen, Likertin ja McGregorin klassisissa teoksissa. Tarkemmin ottaen osallistuminen ja osallistava johtajuus eri muodoissaan ovat olleet suosittuja teemoja johtamis- ja organisaatiodiskurssissa jo 1970-luvulta lähtien ja ne esiintyivät myös työelämän laatuliikkeen

¹¹¹ “Economists would naturally look to the creation of an appropriate incentive system to resolve the problem Of course, incentives are used in every organization, and often with great effectiveness. However, there are a number of disturbing results in the literature on incentive design that portray the limits of pursuing efficiency through hierarchical incentives ... [this] I will argue, is a day-to-day concern of business managers ... a concern for which incentive design poses no easy or ultimate answers” (Miller, 1997, 76).

¹¹² “However the role that expresses personnel specialists’ function as mediator of the contradictions of capitalism most clearly is perhaps that of the ‘consensus negotiator’ ... Any mediatory role, as with the proverbial Janus, runs the risk of giving an impression of two-facedness, with attendant loss of credibility. When problems of credibility are further compounded by a history and appearance of oscillating between two different interests, ‘personnel’ and ‘management’, mediation goes hand in hand with ambiguity” (Legge, 1995, 18-19).

ohjelmissa. Vaatimuksia ja lupauksia on esitetty runsaasti, sillä osallistuminen on nähty kehittyneenä ja tehokkaana liikkeenjohdon työkaluna, joka on äärimmäisen motivoiva, sitoutumista edistävä ja muutosvastarintaa vähentävä (Heller, et al, 1998).¹¹³

Osallistavalla johtamisella tai osallistumisella ei yleensä ole viitattu täysin demokraattiseen päätöksentekoon liike-elämässä, vaikka jotkut tutkijat ovat lähinnä heuristisessa mielessä leikitelleet ajatuksilla "yrityksen kansalaisuudesta" (Halal, 1986) tai "johtajuudesta ilman johtajuutta" (Semler, 1989) eräänlaisina ideaalisina raja-arvoina. Valtaosa tutkijoista on yleensä kuitenkin lähtenyt siitä olettamuksesta, ettei työntekijöiden ei tarvitse osallistua kaikkiin päätöksiin eikä kaikkien tarvitse osallistua kaikkiin päätöksiin: tärkeimmäksi on oletettu mahdollisuus vaikuttaa vähintään omaa työtä koskeviin ratkaisuihin, kun taas elintärkeiden strategisten päätösten keskittäminen sille tasolla, jolla on oletettavasti suurin pätevyys vastata näistä, on "epädemokraattisuudesta" huolimatta hiljaa hyväksytty funktionaalisenä välttämättömyytenä (Lawler, 1986, 20-25; Labich, 1989, 45-48; McConkey, 1980). Partisipaation lisäämisen tarpeellisuutta on kuitenkin perusteltu ainakin kolmesta eri näkökulmasta:

"Three broad arguments support participation: The first is *humanistic* – that is, that by contributing to personal growth and job satisfaction, participation will enhance human dignity. The second argument, *power-sharing*, is that participation will redistribute social power, protect employees' interests, strengthen unions, and extend the benefits of political democracy to the workplace. The third is that participation will promote *organizational efficiency*" (Heller, et al, 1998, 8).¹¹⁴

Onnistuneen osallistavan johtamisen keskeisimmiksi elementeiksi on yleensä hahmotettu ainakin avoin informaation jako, riittävä koulutus, päätösvallan hajautus sekä itsenäisyyttä tukeva palkkiojärjestelmä. Keskeisin osallistavan johtamisen elementti on todellisen päätöksentekovallan jakaminen. Sitä ennen on kuitenkin jaettava tietoa ja annettava koulutusta, sillä valta ilman tietoa on vaarallista, ja tieto ilman valtaa on tyhjää; jotta osallistavalle johtamiselle välttämätön molemminpuolinen luottamus-suhde voisi syntyä, informaation jaon ja kulun organisaatiossa on oltava avointa, kaksisuuntaista ja relevanttia ja jotta henkilöstö kykenisi vastaanottamaan ja ymmärtämään yhä käsitteellistyvää taloudellista informaatiota, sen on saatava riittävästi asianmukaista koulutusta. Lisäksi toteutettavaa vallanjakoa on tärkeää tukea oikein suunnitellun palkkiojärjestelmän avulla (Lawler, 1986, 24-28; Lawler – Mohrman, 1989, 27-29; Harisalo, 1988, 116-117).

¹¹³ "Finally this is a field full of fads ... A large number of new terms have sprung up which describe procedures that are similar or identical to one of those we have already mentioned: for instance, Self Managing Teams (SMTs); Cross Functional Team Working (CFTW); Self Directed Work Teams (SDWTs), or Cellular Working instead of Semi-Autonomous Teams; Whole System Learning (WSL) or Open Learning Organization (OLO) instead of Self Learning Systems; Cross Skilling instead of Multi-Skilling; High Involvement Management or Power Devolution instead of Participation or Influence Sharing; and so on" (Heller, et al, 1998, 5).

¹¹⁴ Hellerin et al käyttävät tässä lähteenä Dachlerin ja Wilperten (1978) tunnettua artikkelia.

Osallistavan johtamisen ideana on ollut kasvattaa alaisten vaikutusvaltaa tehtäviensä suhteen, jolloin omakohtaisiksi koetut päätökset luovat sisäisen suorituspaineen ja sitoutumismotiivin: kun työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua tavoitteiden asettamiseen ja toiminnan suuntaviivojen luomiseen, he sitoutuvat työskentelemään huomattavasti tehokkaammin omiksi ja realistisiksi koettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tehtävänä osallistavassa johtamisessa ei ole kärkeä vaan visioida organisaation toiminnan suuntaviivoja sekä oman esimerkkinsä, persoonansa ja tyyliensä kautta innostaa henkilöstöä etsimään omia sisäisiä motivaatiolähteitään ja auttaa henkilöstön ja organisaation tavoitteiden yhteensovittamisessa (Lawler, 1986, 25-35; Conger – Kanungo, 1987b). Tiiviin sitoutumisen tehtyihin päätöksiin on uskottu turvaavan toiminnan pitkän aikavälin tehokkuuden, vaikka lyhyellä aikavälillä laajempi osallistuminen saattaa lisätä konfliktiherkkyyttä ja viedä enemmän aikaa. Päätöksentekoon osallistumisen positiivisia vaikutuksia on pidetty selvinä, vaikka saatujen tutkimustulosten valossa suhde ei ole yksiselitteinen ja lineaarinen, vaan sen vaikutus riippuu esimerkiksi eri yksilöiden autonomian, itsensä toteuttamisen ja suoritustarpeiden voimakkuudesta sekä näiden keskinäisestä painotumisesta (Heller, 1998, 40-64; Boyle, 1984, 87-90; Harisalo, 1988, 114-116, 122-123).

Myönteisinä pidetyistä perusvaikutuksistaan huolimatta osallistava johtaminenkaan ei ole osoittautunut ongelmattomaksi: sen toteuttamisen on todettu voivan viedä huomattavan paljon aikaa, vastuusuhteiden saattavan muodostua epäselviksi, konfliktien mahdollisuuden lisääntyvän ja parhaan mahdollisen ratkaisun saavuttamisen vaikeutuvan. Lisäksi vähitellen on käynyt ilmeiseksi, ettei osallistava johtaminen sovellu kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin eikä kaikille työntekijöille. Monet työntekijät epäilemättä haluavat osallistua päätöksentekoon ja ovat siihen edellytystensä suhteen kykeneviä, mutta on *myös* selkeästi määritellyt työtehtävät ja työympäristön tarvitsevia ihmisiä, joita hallitsevat pikemminkin turvallisuuden tarpeet kuin riippumattomuuden ja itsenäisyyden tarpeet. Konservatiiviset kriitikot ovatkin jopa väittäneet, että työntekijät usein tarvitsevat ja haluavat ohjausta ja kontrollia – eivät osallistumista. Osallistavan johtamisen idean kannattajien mukaan kärkevimmit arvostelijat ovat kuitenkin ymmärtäneet tahallaan tai tiedostamattaan osallistavan johtajuuden olemuksen väärin jonkinlaisena yltiödemokraattisena sallivuutena unohtaen, että oikein toteutetussa osallistumisprosessissa tilannekijät otetaan huomioon (Halal – Brown, 1981, 20-23; Boyle, 1984; Muczyk – Reimann, 1987, 52-55; Labich, 1989, 45-48; McConkey, 1980, 5-6; Levitan – Johnson, 1984, 39-44).

Partisipaation, osallistumisen ja osallistavan johtamisen, teorianhistorialliset perinteet ovat siis pitkät. Sen sijaan vaikutushistoria on varsin lyhyt: osallistumista koskevilla argumenteilla ei vielä 1980-luvullakaan ollut kovin suurta vaikutusta aktuaaliseen organisaatiokäyttyymiseen, vaikka julkisen retoriikan tasolla lähes kaikki

itseään edistyksellisinä pitävät yritysjohtajat olivat jo oppineet puhumaan McGregorin Y-teorian termein. Vaatimattoman vaikutushistorian syyt voitaneen pelkistää kahteen keskeiseen: arvoihin ja asemaan. Ensinnäkin, syvällä "sisimmässään" monet johtajat lienevät sittenkin suhtautuneet ihmissuhteiden koulukunnasta alkaneeseen keskusteluperinteeseen liiketaloudellisin periaatein avoimessa markkinakilpailussa toimiviin yritysorganisaatioihin soveltumattomien humanististen arvojen sentimentaalisena ilmentymänä. Toiseksi, sellaisissa organisaatioissa, joissa on todella intensiivisesti sovellettu osallistavaa johtamista tai muita vastaavia järjestelmiä, on varsin nopeasti jouduttu kyseenalaistamaan etenkin keskijohdon aseman ja olemassaolon oikeutus, minkä vuoksi on ymmärrettävää, että erityisesti keskijohdon on todettu suosivan hierarkkisen ohjauksen muotoja ja perinteisiä päätöksentekomalleja, joiden avulla he itse ovat nousseet valtaan ja joihin heidän valtansa perustuu (Lawler, 1986, 1-5; Halal – Brown, 1981, 20-22, 30; Odiorne, 1987, 173-175; Korhonen, 1992).

Lähes yhtä suosittu aihe kuin osallistuminen sinänsä onkin tosiasiallisesti ollut osallistumisen "teorian" ja "käytännön" välinen kuilu, sillä vain harvoissa mannekiiniorganisaatioissa on saavutettu todella syvällisiä ja pysyviä tuloksia.¹¹⁵ Huomatavasti useammin osallistumiskokeilut ovat joko ajautuneet ratkaisemattomiin vaikeuksiin, jääneet vaikutuksiltaan vaatimattomiksi tai keskeytetty perinteisiä valtarakenteita uhanneiden tulosten vuoksi (ks. Heller, et al, 1998; vrt. Legge, 1995, 8-10). Osallistumisjärjestelmän menestyksellinen toteuttaminen on lopulta usein niin turhauttava ja vaikea prosessi, että on paljon helpompaa vain pelata eräänlaista suurta peliä sen ympärillä tai puhua siitä – mistä on väitetty muodostuneen eräiden tutkivien konsulttien tai konsultoitavien tutkijoiden päätoiminen harrastus (Bolle de Bal, 1993; Sievers, 1994, 80-90). Kaikesta huolimatta partisipaation lisäämisen tärkeyden ideasta ei ole katsottu tarpeelliseksi luopua, joskin sen reunaehtojen radikaali uudelleenarviointi on myönnetty perustelluksi (Miller, 1997, 36-38; vrt. Heller, et al, 1998).

3.2.2. Kollektiivinen kommunikaatoratkaisun rajat

Lähtökohtana partisipaation reunaehtojen radikaalissa uudelleenarvioinnissa on tällöin ollut se, että osallistumisen lisäämiseen tähtäävillä sosioteknisillä pilottiprojekteilla *ei* ole ollut niin laajaa organisatoristen innovaatioiden diffuusiovaikutusta kuin alkujaan toivottiin. Yhtenä keskeisenä syynä tähän on pidetty sitä, että kyseisissä kokeiluissa organisaatioiden jäsenet jakautuivat usein selvästi kahteen eri ryhmään: pi-

¹¹⁵ Moss Kanterin (1983, 244-248) mukaan partisipaatiofilosofiaan sisäänrakennettuja dilemmoja ovat ainakin seuraavat: 1) "the paradox of initiation ... Participation is something the top orders the middle to do for the bottom", 2) "'Why aren't they grateful?': the paternalism trap", 3) "'Participate or else': the question of voluntariness", 4) "'Escape from freedom': the need for structure ... Total freedom, with no limits set, will not occur in a business organization anyway".

lottikokeiluihin osallistujiin ja toisaalta sivustakatsojiin. Osallistujiin kohdistui voimakas onnistumisen paine, mutta sivustakatsojat eivät juurikaan voineet vaikuttaa kokeilujen lopputulokseen eivätkä niin ollen myöskään sitoutuneet kokeiluprojekteihin. Toiseksi, merkittäväksi ongelmaksi on osoittautunut se, että erilaisten työelämän kehittämiskokeilujen kantava filosofia on tullut useimmissa tapauksissa organisaation ulkopuolelta, erilaisten asiantuntijoiden tai konsulttien välittämänä (Gustavsen, 1985; 1988; 1990; Elden, 1983; 1985; Odhnoff – von Otter, 1987; Kasvio, 1990, 113-125; Juuti – Varjoranta, 1992).¹¹⁶

"In both Norway and Sweden the main disappointment was with lack of diffusion to other sites. Sometimes an apparently successful participation project in one division of a company failed to spread to any other division, and, although positive results were published, there was no queue of new firms eager to get engaged with their work. A long debate about reasons for the lack of diffusion took place and led to various changes of tactic. For instance, it was felt that, in traditional action research, scientists took too prominent a part, thus reducing the motivation of managers and other employees to make their own. Consequently, later project designs substantially reduced the role and visibility of the researcher" (Heller, et al, 1998, 181).

Demokraattisen dialogin menetelmä on yksi tällainen sosioteknisiin kokeiluihin kohdistuneen tyytymättömyyden tuloksena syntynyt ja viime aikoina uutena ja erityisen edistyksellisenä työnorganisaatioiden kehittämisen paradigmana ainakin akateemisessa keskustelussa markkinoitu malli. Demokraattinen dialogi työorganisaatioiden kehittämisen apuvälineenä perustuu lähtökohtaisesti työyhteisön jäsenten mahdollisimman laajaan oma-aloitteiseen ja omakohtaiseen osallistumiseen. Avainasemassa tällöin ovat tutkijoiden tai konsulttien esittämien keskeisteorioiden sijasta työyhteisön jäsenten itsensä oman toimintansa apuna käyttämät "paikalliset teoriat", joista pyritään keskustelemaan mahdollisimman avoimella, konkreettisella ja käytännölläheisellä tasolla, jotta myös perinteisen organisaatiohierarkian alemmille tasoille vaiennetut äänettömien taitojen reservit saataisiin mahdollisimman tehokkaasti mobilisoidua organisaation kehittämiseen. Demokraattisen dialogin mallissa pyritäänkin etenemään hierarkkista ohjaus- ja kommunikaatiosuhteista tasavertaisempaan dialogiin, jossa kaikkien työyhteisön jäsenten asiantuntemus saataisiin palvelemaan yhteistä organisatorisen oppimisen prosessia, sillä esimerkiksi johdon tai ulkopuolisten asiantuntijoiden analyysit tietyn työyhteisön ongelmista saattavat poiketa selvästi työntekijöiden käsityksistä (Elden, 1983, 22-33; 1985; Lindfors, 1995, 76-95; Gustavsen, 1988; 1990).

Demokraattisen dialogin mallin filosofisena taustana on Habermasin (1981a; 1981b) kommunikatiivisen toiminnan teoria, jonka varsin striktejä "herruudesta vapaan kommunikaatioyhteiskunnan" periaatteita on kuitenkin haluttu relativoida si-

¹¹⁶ Teesi on toistettu populaarissakin debatissa: "työpaikkakoulutuksen perusvirhe on se, että organisaation ulkopuolelta on vyörytetty liikaa oppeja suhteessa omien kanssakäymisen perustaitojen kehittämiseen. Ulkoinen järjestelmäohjautuvuus on ollut suurempi kuin sisäisen perustyökunnan kehittäminen. Opillinen askarointi on päässyt rehoittamaan" (Ukkonen, 1994, 13).

ten, että ne toimisivat universaalien sääntöjen sijasta historiallisesti kehittyvinä ja kuhunkin tilanteeseen erikseen sovellettavina keskustelun yleisperiaatteina. Demokraattisen dialogin edellytykset on kiteytetty kolmeentoista perusteisiin, joita pyritään soveltamaan dialogin foorumeina toimivissa erityisissä työkonferensseissa. Tiivistetysti teesit ovat seuraavat: Dialogin tulee olla kahdensuuntaista, ja kaikkien organisaation jäsenten tulee toimia sekä tiedon tuottajina että vastaanottajina; kaikilla yhteisön jäsenillä tulee olla tasavertaiset mahdollisuudet osallistua keskusteluun, ja tätä mahdollisuutta tulee myös käyttää; tämä edellyttää sitä, että kaikkien osallistujien tulee olla tasavertaisia keskenään, osallistuminen tulee perustua kunkin työkokemukseen ja keskustelua tulee käydä tasolla, jonka kaikki jäsenet kykenevät ymmärtämään argumenttien legitimiisyyden tunnustamiseksi; kaikkien osallistujien on hyväksyttävä eriävien mielipiteiden olemassaolo sekä se mahdollisuus, että heidän oma mielipiteensä ei tule hyväksytyksi; dialogi tähtää mahdollisimman suureen yksimielisyyteen, jonka pohjalta organisaation ongelmia pyritään ratkaisemaan (Gustavsen, 1988, 12-13, 28-36; 1990, 29-32).¹¹⁷

Ytimeltään tämä konsensusteoreettinen muotoilu ei sisällä mitään erityistä uutta, vaan se on itse asiassa hyvinkin perinteinen ja barnardilainen – olkoonkin, että demokraattisen dialogin malli sisältää tietyn radikalisoitun dimension. Chester Barnardin (1938; 1968) keskeisenä kontribuutiona oli aikoinaan laajentaa Durkheimin (1933) hahmottelemaa epävirallisen organisaation ja ”orgaanisen solidaarisuuden” ideaa ja tuoda nämä eksplisiittisesti klassiseen liikkeenjohtoteoriaan väittämällä, että juuri tämän organisaation epävirallisen puolen hallinta oli menestyksellisen johtajan keskeisin tehtävä (Hatch, 1997, 33-34). Barnard painottikin ajattelussaan niitä keinoja, joiden avulla johtaja voi luoda yhteistyöhakuisen sosiaalisen systeemin. Keskeisimmät keinot Barnardin mukaan olivat yksinkertaisia: työpanosten integroiminen edellyttää aina kommunikointia ja erityisesti yhteisistä tavoitteista keskustelemista sekä huomion kiinnittämistä työntekijöiden motivaatioon ja motivointiin. Barnard itse oli kuitenkin hyvin *tietoinen* kaiken organisatorisen toiminnan pinnan alla aina väijyvistä filosofisista arvokonflikteista ja eturistiriidoista.

Silti hän oli tahtomattaankin teoriansa reseptiohistorian kautta omalta osaltaan raivaamassa tietä myöhemmin lähes hegemoniseen asemaan nousseille ”harmonisille konsensusteorioille” (Aktouf, 1992), joissa arkipäivän aherruksen alla alati vaanivat arvokonfliktit ja eturistiriidat suljetaan liikkeenjohtoteoreettisesta keskustelusta luottaen lähes loputtomasti erilaisten neuvottelujen mahdollisuuksiin (ks. Kolb – Bartu-

¹¹⁷ Demokraattisen dialogin menetelmään on kohdistettu myös monenlaista kritiikkiä ja skeptisiä huomautuksia: ”Keskeisenä ongelmana on luonnollisesti se, miten hyvin 'herruudesta vapaan kommunikaatioyhteisön' edellytykset voivat toteutua tämän päivän hierarkkisissa ja etuisuuksista kilpailevissa työorganisaatioissa; voidaanko niiden vaikutus pyyhkäistä pois pelkillä – sinänsä hyvää tarkoittavilla – normatiivisilla kannanilmaisuuilla? Vai vahvistaako silmien sulkeminen työelämän tosiasiallisilta herruus- ja alistussuhteilta olemassa olevia korporatiivisia rakenteita edelleenkin kaikista päinvastaisista tavoitteenasetteluista huolimatta” (Kasvio 1990, 125)?

nek, 1992; vrt. Likert – Likert, 1976) tavalla, joka on monissa tapauksissa vähintäänkin epä-älyllinen sen sosiaalisesti ilmeisistä perusteluista huolimatta (vrt. Milgrom – Roberts, 1992; Williamson, 1990; 1997).¹¹⁸ Sosiaalifilosofisessa kirjallisuudessa onkin aikojen kuluessa esitetty useampia teoreettisia mallitapauksia, joiden tarkoituksena on ollut osoittaa, ettei yksilöllisistä valinnoista tai preferensseistä käsin koskaan voida johtaa tai rakentaa *kaikkien* kannalta *täysin* tyydyttävää ja siten oikeudenmukaiseksi koettua kollektiivista valintaa tai sosiaalista järjestystä. Näistä ilmeisesti tunnetuimmat ovat ns. Condorcet'n paradoksi ja Arrowin (1951) mahdottomuusteoreemat (ks. Sen, 1970; Allardt, 1988; Kangas, 1994).

Condorcet'n paradoksi viittaa tilanteeseen, jossa henkilöt A, B ja C asettavat vaihtoehdot x, y ja z paremmuusjärjestykseen kukin omien preferenssiensä mukaisesti esimerkiksi seuraavasti: 1) A: $x > y > z$, 2) B: $y > z > x$ ja 3) C: $z > x > y$. Tällaisessa tapauksessa äänestysjärjestys määrää kollektiivisen valinnan. Jos vaihtoehto x asetetaan y:tä vastaan, voittaa x, mutta jos y asetetaan z:aa vastaan voittaa y, kun taas z voittaa x:n (Nurmi, 1978). Condorcet'n paradoksi on parhaiten tullut tunnetuksi ns. Arrowin (1951) teoreemojen yksityistapauksena. Arrowin tunnettu analyysi sisältää neljä ehtoa tai teoreemaa, jotka oikeudenmukaisen sosiaalisen valinnan tai kollektiivisen järjestyksen tulisi täyttää. Ensinnäkin, kollektiivisen rationaalisuuden ehdon mukaan ryhmän täytyy löytää vaihtoehtojen täydellinen ja transitiivinen preferenssijärjestys, olivatpa yksilöiden preferenssijärjestykset millaisia tahansa. Condorcet'n paradoksi juuri rikkoo tätä ehtoa. Toiseksi, valinnan on oltava riippumaton irrelevantteista vaihtoehtoista, jotka eivät kuulu alkuperäisten vaihtoehtojen joukkoon. Kolmannen ehdon eli Pareton periaatteen mukaan ryhmän kaikkien jäsenten asettaessa vaihtoehdon A vaihtoehdon B edelle myös ryhmän tulee tehdä samoin. Neljäs ehto kieltää diktatuurin tai maltillisemmin muotoiltuna muun auktoriteetin, jonka preferenssejä ryhmän jäsenet noudattavat omista autenttisista preferensseistään riippumatta. Kaikki ehdot ovat intuitiivisesti järkeviä. Arrowin tunnetun todistuksen mukaan ei kuitenkaan ole olemassa sellaista sosiaalisen valinnan menetelmää eikä siten kollektiivista järjestystä, joka täyttäisi samanaikaisesti kaikki neljä ehtoa:

“In 1951, Kenneth Arrow stipulated a set of desirable characteristics for social choice. He then demonstrated conclusively that no social choice function can simultaneously guarantee all of these characteristics. This means that every social organization, including markets, states, and hierarchies, exists in a world of trade-offs. In order to ensure one desirable characteristic of social choice, an organization must be give up other characteristics. For this ‘impossibility theorem’, Arrow quite deservedly won the Nobel Prize in Economics” (Miller, 1997, 59).

Arrowin mahdottomuustulos on luonnollisesti herättänyt kiivasta keskustelua. Erilaisia teoreettisia muunnelmia ja variantteja siitä, miten yksilön ja yhteisön näkökulma

¹¹⁸ Tietyissä usein akateemisten kammioiden hämääriin jääneissä organisaatiokirjallisuuden lajityypeissä kuten agenttiteorioissa ja transaktiokustannusteoriassa tällaista naiivia arvojen, etujen ja preferenssien harmoniaa ei oleteta (ks. March, 1981; Eisenhardt, 1989; Williamson, 1989; 1997).

voitaisiin ehkä yhdistää, on ehdotettu useita (ks. Giddens, 1984; von Wright, 1985; Berger – Luckman, 1979; Sen, 1970), mutta yksimielisyyteen parhaasta sosiaalisen valinnan menetelmästä, sosiaalisesta järjestyksestä ja sellaisen olemassaolon mahdollisuuksista ei olla päästy (Craib, 1991; Kangas, 1995). Arrowin esitystä voidaankin pitää edelleen vahvana loogisena "todistuksena" siitä, ettei yksilöllisten preferenssien perusteella voida koskaan rakentaa kaikkia *täysin* tyydyttävää, demokraattista ja oikeudenmukaista kollektiivista järjestystä kuten niin filosofit Aristoteles (1991) ja Platon (1981) kuin organisaatiososiologi Whytenkin (1969) ovat väittäneet:

"There should be, then, no conflict between man and society. What we think are conflicts are misunderstandings, breakdowns in communication. By applying the methods of science to human relations we can eliminate these obstacles to consensus and create an equilibrium in which society's needs and the needs of the individual are one and the same. Essentially, it is a utopian faith. Superficially, it seems dedicated to the practical problems of organization life, and its proponents often use the word hard (versus soft) to describe their approach. But it is the long-range promise that animates its followers, for it relates techniques to the vision of a finite, achievable harmony. It is quite reminiscent of the beliefs of utopian communities of the 1840s" (Whyte, 1969, 12).

Voidaankin väittää, että tavanomainen oppikirjaoletus organisaatiosta periaatteessa yhteisiin päämääriin pyrkivien ihmisten joukkona on siinä mielessä naiivi (vrt. Etzioni, 1968), että se pätee vain sellaisiin pieniin ryhmiin, joiden menestyksellinen toiminta riippuu olennaisesti kunkin jäsenen panoksesta ja joissa tehokkaan ryhmäkontrollin harjoittamisen mahdollisuudet ovat hyvät siten, että saavutetut edut voidaan evätä ryhmän ulkopuolisilta tai passiivisilta jäseniltä. Ryhmäkoon kasvaessa ja heterogeeniteetin lisääntyessä ryhmäkuri ja yhteisen edun luonne kuitenkin muuttuvat siten, että oletus yhteisistä intresseistä käy epärealistiseksi (vrt. Michels, 1911; 1986): "*Leaderless and non-hierarchical organizations have been championed and may have worked in laboratory or small-group situations*" (Heller, et al, 1998, 1).

Suurissa ryhmissä yksilön henkilökohtaisen panoksen suhteellinen merkitys pienenee, ja tulokset saavutetaan suurelta osin yksittäisen yksilön panoksesta riippumatta. Lisäksi suurissa ryhmissä edun rajaaminen koskemaan vain "maksavia" tai osallistuvia jäseniä on usein perin vaikeaa, jopa mahdotonta. Siksi suurissa ryhmissä rationaalinen yksilö *pyrkii* olemaan vapaamatkustaja: eduista kannattaa pyrkiä osalliseksi, mutta kustannukset kannattaa yrittää jättää muiden maksettavaksi. Tämän vuoksi taas kollektiivisen toiminnan *on* viime kädessä perustuttava pakkoon tai vaihtoehtoisesti manipulaatioon (Olsson, 1971, 91-97; vrt. Abrahamsson, 1985; 1986; Williamson, 1975; 1986; 1997):¹¹⁹ "*The use of 'force' in this way can be called the*

¹¹⁹ Myös Heller et al (1998) viittaavat tähän rationalistiseen näkemykseen ja antavat myöhemmin teoksessa ymmärtää, että aito partisipaatio *voi* toimia mutta kieltämättä huomattavasti tarkemmin rajattujen ehtojen vallitessa kuin aikaisemmin on ajateltu tai haluttu tunnustaa. Nämä ehdot kuitenkin ovat niin kovat, että heidän itsensäkin aluksi (s. 1-3) epäoimä idealismi alkaa HR-perinteelle niin tyypilliseen tapaan (vrt. Whyte, 1969) taas häämöttää horisontissa eikä ole mikään yllätys, että lopulta työntekijäomisteiset kibbutsit tuodaan jälleen kerran esiin (ks. Heller, et al, 1998, 155-158, 192-204).

hierarchical solution to group inefficiency. That is, in hierarchies some people are granted coercive authority to induce others to do what they would not otherwise find it in their interest to do. Hierarchy is the price people may choose to pay for efficiency in groups" (Miller, 1997, 25). Tämän seuraus taas on hyvin ilmeinen:

"The artificial quality of organizations, their high concern with performance, their tendency to be far more complex than natural units, all make informal control inadequate and reliance on identification with the job impossible. Most organizations most of the time cannot rely on most of their participants to internalize their obligations to carry out their assignments voluntarily, without additional incentives. Hence, organizations require formally structured distribution of rewards and sanctions to support compliance with their norms, regulations and orders" (Etzioni, 1964, 59).

Juuri tämä selittää sitä, miksi niin suuri osa johtamisen ja organisoinnin ympärillä käydystä teoreettisesta keskustelusta liittyy tavalla tai toisella kontrolliin, joko sitä kritisoiden tai sen tekniikoita kehitellen (Scott, 1992, 301; Clegg, 1981): *"Because control and coordination are such ubiquitous issues, virtually the entire organization literature concerns this topic, at least indirectly"* (Pfeffer, 1997, 102).

3.2.3. Kontrollin tarve ja dynaamisuus

"The fact that personnel specialists oscillate between the 'personnel' and 'management', between 'caring' and 'control' aspects of the function, can be attributed to their role in mediating a major contradiction embedded in capitalist systems: the need to achieve both the control *and* consent of employees" (Legge, 1995, 14).

Leggen (1995) mainitsemaan henkilöstöhallinnon kaksoisrooliin sekä suostumuksen että kontrollin tuottajina liittyvää asetelmaa voidaan lähestyä esimerkiksi Etzionin kautta. Etzioni (1961) on esittänyt organisatoriseen kontrolliin liittyvän klassisen tyypologisoinnin, josta on ajan mittaan tullut usein siteerattu ja siten hyvin vaikutusvaltainen esitys. Etzionin tyypologian dimensioiden ovat organisaation käyttämän vallan laji ja toisaalta työntekijöiden myöntyvyyden tai orientaation laji. Vallankäytön lajeja Etzionin mukaan ovat pakkovalta, taloudellisesti palkitseva valta ja normatiivinen valta. Vastaavasti työntekijöiden orientaation lajeja ovat vieraantunut, laskelmoiva ja moraalinen orientaatio. Näiden dimensioiden yhdistelmänä saadaan yhdeksän erilaisista vallan ja suostumuksen yhdistelmää, joista kuitenkin relevantteja ja johdonmukaisia ovat vain tyypologian lävistäjällä olevat kolme perusvaihtoehtoa: 1) pakkovalta + vieraantunut orientaatio, 2) taloudellisesti palkitseva valta + laskelmoiva orientaatio, 3) normatiivinen valta + moraalinen orientaatio. Etzioni siis esittää sosiaalista sopimusta koskevan lainalaisuuden, mutta jättää avoimeksi sen synnyttävän mekanismin. Bendixin (1956) tavoin Etzioni ajattelee, että paineet siirtyä ensimmäisestä kolman-

teen kombinaatioon ovat ilmeiset. Käytännössä tilanne on kuitenkin moniselitteisempi.¹²⁰

Tätä moniselitteisyyttä voidaan lähestyä Ouchin (1979; 1980) kontrollinäkemys valossa. Aluksi Ouchi määrittelee kontrollin ongelmaksi pyrkimyksen saavuttaa yhteistyötilanne sellaisten yksilöiden kesken, joilla on ainakin osin toisistaan eroavia intressejä ja tavoitteita. Tämä ongelma voidaan Ouchin mukaan ratkaista kolmella toisistaan eroavalla perusmallilla. Hän kutsuu näitä perusmalleja nimillä markkinakontrolli, byrokraattinen kontrolli ja klaanikontrolli. Markkinakontrolli perustuu oletukseen taloudellisesta vaihdosta ja kilpailusta. Sen tyypillinen muoto on tuotantokontrolli, esimerkki budjetti ja fokuksena tulokset. Byrokraattinen kontrolli puolestaan perustuu oletukselle hierarkian ja auktoriteetin legitimitetistä. Sen tyypillisin muoto on käyttäytymisen säätely, esimerkki suora valvonta ja fokuksena toiminta tai käyttäytyminen. Klaanikontrolli taas perustuu oletukselle luottamuksesta ja vaikiintuneista traditioista. Sen tyypillinen muoto ovat erilaiset seremoniat ja symbolit, esimerkki koulutus, ja fokuksena arvot ja asenteet.

Ouchin keskeinen väite on se, että yritys ei voi satunnaisesti valita näiden välillä, vaan sopiva kontrollistrategia määräytyy vallitsevista olosuhteista käsin. Esimerkiksi markkinakontrollia voidaan tai on järkevää soveltaa vain tilanteessa, jossa tuloksia voidaan selvästi mitata, mutta tieto muutosprosessin luonteesta on epätäydellistä. Vastaavasti klaanikontrolliin on järkevää turvautua vain tilanteessa, jossa toiminnan tulokset ovat vaikeasti mitattavia, eikä muutosprosessin luonteesta ole kovinkaan tarkkaa tietoa. Ouchin mukaan kaikki organisaatiot luonnollisesti käyttävät vaihtelevalla tavalla painotettua kombinaatiota mainituista perusstrategioista tai -malleista, mutta niillä on kuitenkin taipumus suosia jotakin näistä muiden kustannuksella, jolloin olennaista on se, että valittu malli sopii kyseisen organisaation olosuhteisiin (Ouchi, 1979; 1980).

Kaiken kaikkiaan tilanne on siis olennaisesti moniselitteisempi kuin etenkin populaarissa liikkeenjohtokirjallisuudessa annetaan ymmärtää ja ”luottamuksen politiikalla” on omat rajoitteensa ja sisäiset ristiriitaisuutensa (Clegg, 1981). Luottamusta tulee nimittäin viestittää purkamalla hierarkkista valvontaa, lisäämällä itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia sekä jakamalla taloudellisia ja sosiaalisia palkkioita. Kaikki tämä taas tarkoittaa sitä, että ”luottamuksen politiikan” sisällä paradoksaalisesti törmätään osittain niihin samoihin ongelmiin, jotka ovat akuutteja esimerkiksi taloudellisesti palkitsevaan valtaan ja laskelmoivaan orientaatioon nojautuvan kombinaation oloissa. Edelleen yritykset eivät noin vain liikkeenjohdollisella päätöksellä voi siirtyä luottamuksellisiin suhteisiin, sillä alhaalta ylös rakentuva luottamuksen

¹²⁰ Myöhemmin ”etzionilaista” perusnäkemystä on elaboroinut Edwards (1979). Myös Edwardsin mukaan organisatorinen kontrolli pyrkii yhä enemmän siirtymään yksinkertaisesta, suorasta ja hierarkkisesta valvonnasta työntekijöiden omaehtoiseen sitoutumiseen ja osallistumiseen sekä ideologiseen integroimiseen perustuviin kontrollin muotoihin (vrt. Eisenhardt, 1985).

politiikka edellyttää vähintäänkin työntekijöiden luottamusta luottamuksen politiikan aitouteen. Tiivistäen luottamuksen politiikkaan perustuvat paljoharkintaiset työroolit sisältävät ilmeiset etunsa, mutta myös omat kustannuksensa ja sisäiset ristiriitaisuutensa. Vähäharkintaiset työroolit taas ovat edellisten vastakohta sekä kustannuksiltaan että eduiltaan (Julkunen, 1987a, 148-150). Nämä soveltuvat parhaiten pitkälle objektivoituun työprosessiin ja kapeisiin rutiinimaisiin tehtäviin; hieman kärjistäen laskelmoiva ja vastarintainen komplianssi tuottavat vähemmän taloudellisia ja sosiaalisia kustannuksia kuin luottamuksen politiikka.

Tämän teesin vasta-argumentina sekä populaari liikkeenjohtokirjallisuus että toisaalta humanistisesti orientoitunut akateeminen johtamis- ja organisaatiodiskurssi ovat jo vuosikausia vedonneet yhtäältä postmateriaalisten arvojen ”hiljaiseen vallankumoukseen” (Inglehart, 1977) ja toisaalta siirtymiseen jonkun tyyppiseen ”tietoyhteiskuntaan”, jossa kaikki tekevät rutiineista vapautettua luovaa suunnittelutyötä ad-hokraattisissa studioissa ja jossa valtaa on siksi pakko hajauttaa ja jossa perinteiset byrokraattiset kontrollijärjestelmät on pakko purkaa. Vaikka tätä teesiä on tyypillisesti idealisoitu tavalla, joka on vähintäänkin epä-älyllinen, on sille myös omat reaaliset perusteensa:

“The problem facing Henry Ford II was one that every leader of a modern organization confronts: maintaining authority while recognizing one’s own informational deficiencies. Attila the Hun may not have had to deal with subordinates who knew more than he did. He may have gained his position because he was smarter and stronger than any other person in the army. But modern leaders have to deal with the problem of information asymmetry ... Even the most autocratic executives find that they must depend on subordinates with the knowledge of ‘particular circumstances of time and place’. This information monopoly, though of the most trivial kind, makes necessary some degree of delegation or sharing of decision-making authority” (Miller, 1997, 75-76, 79).

Tietoyhteiskuntaan jää kuitenkin erilaisia organisaatioita ja erilaisia työntekijäryhmiä (Nurmi, 1985). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että myös tietoyhteiskuntaan tulee väistämättä jäämään suhteellisen runsaasti datan prosessointiin liittyvää ja tietokoneilla tehtävää mutta kuitenkin rutiiniluontoista työtä, jonka kontrollointistrategiat eivät olennaisesti poikkea aikaisemmasta (ks. Reich, 1995). Mitä taas tulee paljon puhuttujen ”kultakaulustyöläisten” tai ”symbolianalyttikkojen” (Reich, 1995) työhön ja sen kontrollointiin, on tilanne osin moniselitteisempi ja osin myös epämiellyttävämpi kuin ”arvojohtamisen” ja ”kulttuurijohtamisen” nimiin vannovan liikkeenjohtokirjallisuuden perusteella usein on pääteltävissä (ks. Jermier, 1998). Ensisilmäyksellä saattaa nimittäin vaikuttaa siltä, että ”demokraattiset” toimintamallit olisivat todella saavuttamassa lopullista voittoa hierarkismista, byrokraatiasta ja byrokraattisesta kontrollista. Tällöin kuitenkin tavataan tarkastella vain välittömästi havaittavissa olevia kulttuurisia pintarakenteita ja sivuuttaa tai unohtaa kapitalistisen rationaliteetin ytimestä löytyvä jatkuvan kontrollin *tarve* ja sen evolutiivinen luonne (vrt. Beniger, 1986; Jermier, 1998).

Tompkins ja Cheney (1985) ovatkin väittäneet, että erilaisissa "postbyrokraattisen" organisaatiomallin variaatioissa itse asiassa manifestoituu vähitellen emergoituva uudenlainen konsertiivisen (concertive) kontrollin strategia (Barker, 1993). Tässä uudessa kontrollistrategiassa – joka ei siis ilmesty tyhjästä vaan rakentuu aikaisempien kontrollistrategioiden ja niiden puutteiden päälle – on olennaisinta se, että kontrollin lokus siirtyy johdosta työntekijöihin itseensä. Tämän kontrollin olennainen piirre on siten se, että työntekijät tekevät yhteistyötä johdon kanssa kehittääkseen keinot heidän itsensä kontrollointiin neuvottelemalla yrityksen visiossa ja strategiassa ilmaistujen perusarvojen pohjalta sallittuja ja sanktioituja käyttäytymisvariaatioita koskevan konsensuksen.

Tällainen konsertiivinen kontrolli, kuten kaikki muutkin kontrollin, muodot toimii lopulta hyvin yksinkertaisen peruslogiikan varassa. Esimerkiksi jos yrityksen julkilausutut arvot rakentuvat tiimityöideologian varaan ja työntekijät saadaan hyväksymään tämä, työntekijät tekevät varsin pian itse havainnon, että tiimityömallin toimiminen edellyttää sitä, että kaikki tulevat töihin ajoissa ja ovat paikalla kulloinkin sovittuna aikana. Käytännössä tämä tuottaa useimmissa tapauksissa suunnilleen saman lopputuloksen kuin esimerkiksi kellokorttijärjestelmä – mutta eri kautta (Barker, 1993, 412). Toinen olennainen ero byrokraattiseen kontrolliin verrattuna liittyy auktoriteetin lokukseen eli siihen, minkä toimijat ovat halukkaita tunnustamaan legitiimiksi kontrollin lähteeksi ja perusteluksi. Uudessa kontrollijärjestelmässä tämä auktoriteetin lokus siirtyy byrokraattisen järjestelmän rationaalis-legaalista säännöistä organisaation jäsenten arvokonsensukseen ja sen sosiaalisten neuvottelujen kautta *sisäistettyyn* sääntöjärjestelmään (vrt. Jermier, 1998).

Kaiken tämän jälkeen olennaiseksi kysymykseksi muodostuu se, tarjoaako konsertiivinen kontrolli, joka ainakin tietyissä rajoissa voidaan tulkita Ouchin (1979; 1980) 'klaanikontrollin' sofistikoituneemmaksi versioksi, käsitteellisesti ja pragmaattisesti sellaisen mallin, joka kykenee ylittämään byrokraattisen mallin puutteet – ja toimimaan vielä tehokkaammin (Barker, 1993). Tämänsuuntaisia hypoteeseja on esitetty jo aiemmin. Esimerkiksi Tompkins ja Cheney (1985, 184) arvioivat konsertiivisen kontrollin yleistymisen merkitsevän kontrollin voiman *lisääntymistä*. Tannenbaum (1968) puolestaan ennakoii kehitystä, jossa johto luovuttaa osan perinteisestä päätöksentekovallastaan ja auktoriteetistaan työntekijöille saaden vastineeksi voimakkaan sitoutumisen ja kontrollin tehokkuuden paranemisen. Barker (1993) on etnografista lähestymistapaa soveltaen pyrkinyt empiirisesti tutkimaan tätä hypoteesia. Barkerin tulosten valossa hypoteesi pitää paikkansa:

"Contrary to some proponents of such systems, concertive control did not free workers from Weber's iron cage of rational control. Instead, the concertive system, as it became manifest in this case, appeared to draw the iron cage tighter and to constrain the organizations's members more powerfully ... my analysis suggests that concertive control does not free worker from Weber's iron cage of rational rules, as the culturalist and practioner-oriented writers on contemporary organization often argue. Instead, an ironic paradox oc-

curs: The iron cage becomes stronger. The powerful combination of peer pressure and rational rules in the concertive system creates a new iron cage whose bars are almost invisible to the workers it incarcerates" (Barker, 1993, 408, 435).

Syvempi syy siihen, miksi esimerkiksi Foucault (1980b) on kyseenalaistanut perinteisen marxilaisen ideologia-analyysin onkin käsitys, jonka mukaan vallan mekanismit ovat kehittyvässä ja osin jo kehittyneet tavalla, joka ei enää edellytä vallan kohteelta tietoista henkistä harkintaa (Kusch, 1993, 148). Näiden uusien vallankäytön muotojen ikoniksi Foucault on nostanut panopticonin. Panopticon oli Jeremy Benthamin arkkitehtoninen oivallus, jossa Foucault'n (1980b) tulkinnan mukaan kiteytyy myöhäismodernin kontrolliyhteiskunnan olemus ja kieli. Panopticon oli alunperin vankilan tai tehtaan keskelle sijoitettu valvontatorni, josta oli maksimaalinen näkyvyys koko valvonta-alueelle. Idean nerous oli täydellisen näkyvyyden mahdollistamassa täydellisessä valvonnassa: se oli valvontamuoto, joka toteutti itseään automaattisesti ja jatkuvasti riippumatta tarkkailijan läsnäolosta, sillä panopticon oli järjestetty siten, etteivät valvonnan kohteet voineet nähdä valvojaan. Järjestelmä tuotti siis toivottuja reaktioita silloinkin, kun valvoja ei ollut läsnä – ja riippumatta valvojan omista motiiveista, tarkoituksista tai ideologioista. Kyse oli näkyvillä olemisen psykologiasta; kyse oli valtasuhteiden sisäistymisestä ja ehdollistumisesta (Zuboff, 1990, 354-356; Legge, 1995, 316; vrt. Fox, 1989; Deetz, 1992).¹²¹

Nykyaikaiset informaatiota kuvaavat, tallentavat ja tulkitsevat tietokonejärjestelmät yhdessä esimerkiksi modernin tulostusajattelun kanssa voivat periaatteessa tuottaa panopticonista sellaisen version, jonka läpivalaisukyky ylittäisi Benthamin hurjimmatkin toiveet, sillä nekään eivät edellytä tarkkailukohteiden yhteistä läsnäoloa tai tarvitse paikalla olevaa tarkkailijaa. Sen sijaan kehittyneet informaatiojärjestelmät kykenevät automaattisesti ja keskeytymättä tallentamaan melkein mitä tahansa, mitä järjestelmän suunnittelijat vain haluavat tallentaa riippumatta suunnitteluprosessiin liittyneistä erityistarkoituksista tai tiedon tulkintaa ja käyttöä ohjaavista motiiveista – valvontatornin vastineena vain on videoruutu (Zuboff, 1990, 354-357; vrt. McKinlay – Starkey, 1998).

Myöskään Beniger (1986, 426-436) ei näe merkittäviä muutoksia kapitalistisen toimintamallin tai rationaliteetin ytimen tasolla olevan tulossa. Sen sijaan hän pitää informaatioteknologiaa uusimpana evoluutiovaiheena kapitalistisen kontrollin historiassa. Se, ettei toivottuja tai väitetyjä radikaaleja muutoksia ole tulossa johtuu yksinkertaisesti siitä, että jonkinlaisen kontrollin tarve on sisäänrakennettu kaikkien in-

¹²¹ Myös Erich Fromm on viitannut samaan ilmiöön: "Vapautuminen ulkoisesta herruudesta on todellakin välttämätöntä, koska se – harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta – vammauttaa ihmistä sisäisesti. Mutta ulkoisen vapautumisen yksipuolinen korostaminen sai aikaan myös muuta vahinkoa ... Unohdettiin täydellisesti, että ihmisistä voi tulla orjia kantamatta kahleita ... Ulkoiset kahleet vain yksinkertaisesti siirretään sisäisiksi. Ne toiveet ja ajatukset, joilla yhteiskunta meitä suggeroi, sitovat meitä vahvemmin kuin ulkoiset ketjut ja kahleet. Ulkoiset kahleet ihminen kuitenkin huomaa, mutta sisäisistä kahleista hän on huomattavasti vähemmän tietoinen, niin että hän elää sen harhakuvitelman pauloissa, että hän olisi vapaa" (Fromm, 1993, 20-21).

himillisten päämäärähakuisten organisaatioiden toimintaan. Erityisesti liike-elämä on jo määritelmällisesti päämäärähakuista toimintaa, ja päämäärät taas edellyttävät niiden toteutumisen seuraamista ja kontrollia, jotta resurssien allokaatiota voitaisiin tarvittaessa muuttaa. Lisäksi päämäärän saavuttaminen edellyttää useimmiten harmonisointia: kaikkien pyrkiessä eri suuntiin *mitään* päämäärää ei saavuteta. Tämän esittämiseksi edellyttää interpersonaalisten suhteiden säätelemistä impersonaalisten, kvantifioitavien ja "objektiivisten" kriteerien avulla. Päämäärähakuinen organisaatioelämä siis itsessään edellyttää kontrollia, ja kontrolli puolestaan riippuu informaatiosta ja sen ympärille kietoutuvista toiminnoista kuten tietojenkäsittelystä, tietojärjestelmistä, päätöksenteosta, ohjelmoinnista ja kommunikaatiosta. Siksi informaation merkitys on niin suuresti kasvanut nyky-yhteiskunnassa ja sen organisaatioissa (Beniger 1986, 434-435).

Barkerin mukaan hänen tuloksensa vahvistavat sitä teoreettista tulkintalinjaa, joka on ulottunut Weberistä (1947) Foucault'iin (1980b) ja Tannenbaumista (1968) Edwardsiin (1979) ja jonka mukaan organisatorinen toiminta tulee *yhä* rationaalisemmaksi ja *yhä* kontrolloidummaksi ja jonka mukaan tämä organisatorisen kontrolli tulee toisaalta *yhä* vaikeammin eksplisiittisesti havaittavaksi ja silti *yhä* voimakkaammaksi. Barkerin (1993, 433-434) mukaan se, että konsertiivinen kontrolli on byrokraattista edeltäjänsä voimakkaampaa ja tehokkaampaa perustuu ennen muuta kahteen seikkaan. Ensinnäkin, koska konsertiivisen kontrollijärjestelmän säännöt ovat työntekijöiden itsensä luomia niiden vastustaminen on olennaisesti vaikeampaa kuin esimerkiksi suoraan autoritaariseen kontrolliin perustuvassa järjestelmässä. Toiseksi, konsertiivinen kontrolli on suhteellisen näkymätöntä, "panoptista" kuten Foucault (1980b) sanoisi, eikä se siten manifestoidu yhtä ilmeisellä tavalla kuin byrokraattinen kontrolli, minkä vuoksi työntekijät ovat – ja lienevät vielä pitkään – suhteellisen tietämättömiä siitä, miten hyvin heidän itsensä kannattama ja luoma järjestelmä valjastuu salakavalasti heidän omien toimiansa ja valintojensa valvontaan. Juuri tätä kautta avautuu reitti HR-ideologian individualistiselle kritiikille, jonka ensimmäisenä lienee radikalisoitunut Whyte:

" I speak of individualism within organization life ... I am going to argue that he should fight the organization ... He must fight The Organization. Not stupidly, or selfishly, for the defects of individual self-regard are no more to be venerated than the defects of cooperation. But he must fight, for the demand for his surrender are constant and powerful, and the more he has come to like the life of organization the more difficult does he find it to resist these demands, or even to recognize them. It is wretched, dispiriting advice to hold before him the dream that ideally there need be no conflict between him and society. There always is; there always must be. Ideology cannot wish it away; the peace of mind offered by an organization remains a surrender, and no less so for being offered in benevolence. That is the problem" (Whyte, 1969, 16, 48, 372).

Whyten kritiikille on löydettävissä perusteita myös laajemmassa kulttuurifilosofisessa katsannossa. Immanuel Kantin (1995a, 77-79) tunnetun määritelmän mukaan "valistus on ihmisen pääsemistä ulos hänen itsensä aiheuttamasta alaikäisyyden tilasta",

jolloin taas "alaikäisyys on kyvyttömyyttä käyttää omaa järkeä ilman toisten johdasta". Edelleen alaikäisyys on Kantin mukaan itse aiheutettua silloin, jos sen syynä ei ole järjen puute, vaan päättämättömyys, pelkuruus ja laiskuus. Nämä ovat valitettavan yleisiä syitä siihen, miksi niin suuri osa ihmisistä kuitenkin niin mielellään jää alaikäisiksi koko elämänsä ajaksi ja miksi toisten taas on niin helppo ryhtyä näiden holhoojiksi.

Itse asiassa onkin tavallaan mukavaa olla alaikäinen ja odottaa, että aina joku muu hoitaa kaikki ikävät asiat. Kyse on eräänlaisesta suuresta itseään toteuttavasta kulttuurisesta kehästä: valtaosa ihmisistä tosiasiallisesti pitää alaikäisyyttä kaikin puolin olotilana ja tietä aikuisuuteen perin vaivalloisena, eivätkä vallanpitäjät suinkaan ole koskaan panneet tätä pahakseen, vaan päinvastoin kiireesti pyrkineet osoittamaan, millaisia vaikeuksia ja vaaroja voi aiheutua siitä, että yrittää kävellä yksin, *itse*. Kantin mukaan on selvää, että monissa asioissa, jotka kuuluvat joko valtion tai muiden vaikutusvaltaisten instituutioiden tai organisaatioiden intresseihin on välttämättä oltava tietty mekanismi, jonka avulla monet yhteisön jäsenet pakotetaan pysymään passiivisina, jotta saataisiin aikaan hallitsemisen tarpeiden kannalta välttämätön teennäinen yksimielisyys ja suunnatuksi se julkisiin ja yleisiin päämääriin. Tämä kuitenkin johtaa siihen, että useimmilta ihmisiltä *ei* koskaan odoteta järkeilemistä vaan tottelemista, ja niinpä lukuisat yhteiskunnalliset toimintamallit, säännöt ja kaavat, joita vallanpitäjät ovat kehittäneet ihmisten "tueksi" ovat tosiasiallisesti "ikuisen alaikäisyyden jalkarautoja", kuten Kant (1995a, 78) on asian ilmaissut.¹²²

¹²² Tästä löytyy valitettavan hyvä esimerkki aivan HR-diskurssin ytimestä: "Mayo approached the Hawthorne studies convinced that the clinical interview was a technique – specifically, a treatment – to adjust the fundamentally maladjusted worker to the demands of industrial life ... Much has been said about the 'non-directive' nature of the interview ... but Mayo and his students clearly saw the practise as a method of intervention, even correction. Roethlisberger and Dickson, among Mayo's closest students, wrote that the interviewer-counselor 'directs the employee's thinking' so that he 'can achieve an adequate adjustment' to work life (Roethlisberger & Dickson, 1939: 602). Mayo asserted that the interview helped employees 'to revise their too-personal opinions' (Mayo, 1933: 91)" (O'Connor, 1999, 128-129).

3.3. Radikalismien umpikuja

Edellä esitetyn valossa lienee suhteellisen helppo ymmärtää, miksi kaikki eivät koskaan ole tyytyneet revisionistisessa hengessä osittaisiin organisatorisiin parannuksiin (piecemeal social engineering), vaan vaatineet radikaalia joskin usein epämääräisin termein ilmaistua ”totaliteetin vaihtamista” ja kaikkien hierarkioiden täydellistä tuhoamista (ks. Benson, 1977; Burrell – Morgan, 1979). Näitä radikaaleja vaatimuksia taas on tyypillisesti torjuttu toteamalla usein varsin lyhyestikin, että sosiaalinen toiminta organisoituu aina ja väistämättä jonkinlaisen hierarkian muotoon ja siksi alituinen taistelemisen hierarkiaa ja hierarkismia vastaan *on* hyödytöntä – ainakin ellei haluta hyväksyä erittäin suuria tehottomuuskustannuksia (vrt. Friedman, 1962; 1976; Donaldson, 1996; Williamson, 1990).

“A breakdown in the efficiency of competitive market processes may create a prima facie case for hierarchy. Since a social dilemma exists when individual self-interest leads to inefficient outcomes, efficiency would seem to require a mechanism capable of coercing individuals to do what they would otherwise have no incentive to do. But is hierarchy really necessary to escape social inefficiency? Why can't the individuals facing a social dilemma agree among themselves on the course of action necessary and voluntarily commit themselves to a mutually binding legal contract that would resolve the dilemma? Indeed, a relatively nonhierarchical form of contractual coordination called 'inside contracting' prevailed in many large-scale industries at the turn of the century ... That voluntary, nonhierarchical contracts can resolve social dilemmas is clearly an empirical fact as a theoretical possibility ... That nonhierarchical, contractual resolution of market failure occurs frequently is not in dispute” (Miller, 1997, 36-38).

Kuten Miller antaa ymmärtää, kysymys *ei* ole siitä, että ei-hierarkkinen organisoituminen ei koskaan eikä missään olisi ensinkään mahdollista. Sen sijaan kysymys *on* siitä, että tavoitehakuiseen sosiaaliseen toimintaan näyttäisi liittyvän eräitä sellaisia piirteitä ja tendenssejä, jotka systemaattisesti näyttäisivät puoltavan vapaiden yksilöiden välisistä neuvottelusuhteista luopumista ja hierarkkisen organisoitumisen hyväksymistä (Miller, 1997, 38; Williamson, 1997, 10).

3.3.1. Oligarkian rautainen laki

Tämänsuuntaisen perusnäkemyksen varhaisin tunnettu edustaja johtamis- ja organisaatiodiskurssissa lienee ollut Michels (1986; 1911), joka oli lähtökohdiltaan radikaali sosialisti. Työväenliikkeen puolueorganisaatioita koskeneen tutkimuksensa perusteella Michels kuitenkin päätyi pessimistiseen käsityksen radikaalien organisatoristen ideaalien toteutumismahdollisuuksista. Michelsin klassisen esityksen mukaan jokaisessa inhimillisessä organisaatiossa vaikuttavat immanentit oligarkkiset tendenssit, *taipumus* harvainvaltaan. Näiden tendenssien vaikutuksesta organisaatioissa toteutuu aina ja väistämättä ajan mittaan jakautuminen kahtia: johtavaan vähemmistöön ja

johdettavaan enemmistöön. Harvainvalta on Michelsin mukaan pohjimmiltaan seurausta jäsenmäärän kasvusta niin suureksi, että suora demokratia käytännöllisistä syistä estyy, ja joudutaan turvautumaan edustukselliseen järjestelmään. Tällöin edustuksellisesta ja aluksi vain orastavasti oligarkkisesta järjestelmästä muodostuu vähitellen ainoa mahdollinen yhteisten tavoitteiden toteuttamisen väline, välttämättömyys jota ei voida ohittaa. Kuitenkin yhtä väistämättömästi se johtaa yhteisten tavoitteiden vesitymiseen ja toiminnan keskittymiseen erilaisten valtataisteluiden ympärille. Organisaation käsite siis jo sinänsä sisältää kontrafinaalisen ristiriidan: yhteisten tavoitteiden tehokas toteuttaminen edellyttää organisoitumista ja oligarkkista päätöksentekoa, joka toisaalta rappeuttaa toimintaa vähitellen sisältäpäin (Michels, 1986, 35-43).

Michels (1986; 1911) jakoi aikoinaan oligarkian synnyn syyt kolmeen ryhmään: teknis-hallinnollisiin, psykologisiin ja älyllisiin. Teknis-hallinnollisissa syissä on kyse lukumäärän kasvuun liittyvästä edustuksellisuuden ja organisoitumisen välttämättömyydestä. Ensinnäkin, suuri joukko ihmisiä ei enää voi pitää antiikin demokratian "ihanteen" mukaisia torikokouksia. Toiseksi, todellisen vaikutusvallan saaminen perustuu joukkovoimaan: yhteistyö ja liittoutuminen merkitsevät valtaa suhteessa ulkoisiin vastustajiin. Kolmanneksi, kilpailu ja valtataistelu edellyttävät tehokkuutta, strategista ajattelua ja nopeita päätöksiä muuttuvissa tilanteissa. Nämä vaatimukset täyttää vain organisaatio, jolla on kyvykäs, keskitetty ja ammattimainen johto sekä valitun strategisen linjan toteuttamiseen yhtenäisesti ja kurinalaisesti sitoutunut jäsenistö. Kasvu ja kasvun välttämättömyys kilpailuprosessissa tekee organisoitumisen välttämättömäksi. Kaikessa organisoituneessa toiminnassa joudutaan taas täysin avoimen keskustelun sijasta turvautumaan päätösten valmisteluun ennalta, jolloin tosiasiallinen valta organisaation sisällä siirtyy tähän valmisteluprosessiin osallistuville; johtoryhmän ja sen jäsenten päätöksistä tulee organisaation päätöksiä (Michels, 1986, 42-56).

Michelsin mukaan oligarkian yksilöpsykologisten syntysyiden puolella tärkeimmät liittyvät vaadittuihin johtajaominaisuuksiin. Älykkyys, puhelahjat, sosiaalinen taitavuus, monimutkaisten asiakokonaisuuksien hallinta ja muut vastaavat vaatimukset vievät väijäämättä kohti johtajuuden ammattimaistumista, mitä vielä tukevat johtajan omanarvontunnon ja itseluottamuksen kasvu sekä turhamaisuus ja itseihailu, ihmisen luonnollisen vallanhimon kasvu. Joukkopsykologian puolella oligarkiaan johtaa Michelsin mukaan ennen muuta suurten joukkojen pätemättömyys, niiden kyvyttömyys hoitaa asioita sekä niiden apatia, haluttomuus tarttua asioihin; suuret joukot yksinkertaisesti ovat pohjimmiltaan kiitollisia jokaiselle suurelle johtajalle, joka ottaa asiat hoitaakseen heidän puolestaan. Tästä kiitollisuudesta taas tulee väline johtajan oman aseman säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi.

Lopulta juuri tämä sidonnaisuus on oligarkian sementti, sen horjumaton perusta; johtajuus on joukkojen pätemättömyyden päällysrakenne. Pätemättömyys antaa

harvainvallalle sekä praktisen että moraalisen oikeutuksen: asianajajien ja asiantuntijoiden olemassaolo tulee välttämättömäksi. Oligarkian älylliset syntysyyt kytkeytyvät juuri johtajien kouliutumiseen ja pätevytyymiseen tehtävissään, joissa he oppivat hallitsemaan yksityiskohtaisesti poliittisia, lainsäädännöllisiä ja teknisiä hienouksia, joista suurilla joukoilla ei ole käsitystä. Johtajien ja johdettujen välille avautuu näin ”koulutusero”, jota voidaan vielä täydentää uran kuluessa. Tuloksena on lopulta johtajuuden intellektuaalinen ylivalta (Michels, 1986, 57-84).

Michelsin päättelyn lopputulos on synkkä. Inhimilliseen vallanhimoon ja turhamaisuuteen liittyvistä syistä asemien säilyttäminen käy vähitellen harvainvaltaiselle johdolle tärkeämmäksi kuin tavoitteet, päämäärät ja toiminnan substantiaallinen sisältö. Johto on lopulta valmis tinkimään melkein mistä tahansa tavoitteesta oman asemansa säilyttääkseen. Johtajat toisin sanoen kokevat prosessin kuluessa psykologisen muodonmuutoksen, jonka tuloksena jopa entisestä työmiehestä saattaa kasvaa esiin suunnaton vallanhimo ja autoritaarinen hallitsemistahto. Samalla alun perin yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi muodostettu organisaatio kääntyy kontrafinaaliseksi itseään vastaan: siitä tulee itsetarkoitus, jonka tehtäväksi pelkistyy johtajiensa valtapyyteiden palveleminen ja etuisuuksien turvaaminen (Michels, 1986, 85-156). Unelmansa ja illuusionsa kadottaneen Michelsin karrikoidun ja kyynisen esityksen perusvire vaikuttaa joidenkin mielestä jopa fasisiselta, minkä valossa surullisinta on se, että myöhempi tutkimus on useaan otteeseen toistanut Michelsin esittämät kysymykset ja päätyneet suunnilleen samoihin vastauksiin (Michels, 1986, 85-156; Kyntäjä, 1989, 123; Halal, 1986).¹²³

Michelsin päättelyn lopputulos on siinä määrin synkkä, pessimistinen ja modernin edistysideologian vastainen, että se on luonnollisesti saanut osakseen voimakasta kritiikkiä. Esimerkiksi Gouldner (1955) on tiukkaan sävyyn väittänyt, että on olemassa ainakin yhtä paljon evidenssiä ”demokratian rautaisen lain” kuin ”oligarkian rautaisen lain puolesta”. Goulderin ”demokratian rautaista lakia” puolustavan argumentin kulmakivi on se, etteivät mitkään poliittiset tai hallinnolliset eliitit missään valtiossa tai orga-

¹²³ Esimerkiksi Halal (1986, 170-175) on puhunut hierarkiaan liittyvästä ”keskinäisen riippuvuuden salaliitosta”, jonka seurauksena johtajien ja johdettavien välit ovat lukkiutuneet, ja rakentavien ratkaisujen löytäminen on vaikeaa. Tässä keskinäisen riippuvuuden salaliitossa on kyse hyvin pitkän ajan kuluessa muotoutuneista tavoista ja peloista, jotka ovat juurtuneet syvälle työkuulttuuriin. Ensinnäkin, johtajien ei ole helppoa irrottaa otettaan perinteisestä auktoriteetista ja kontrollista: organisaatiokulttuuri vain harvoin rohkaisee tähän, ja vain harvoin liike-elämässä on riittävästi aikaa pohtia osallistavan johtamisen edellytyksiä. Toiseksi, myös johtajat ovat ihmisiä: he pelkäävät ylimääräistä työtä, epäonnistumista, kritiikkiä ja ristiriitoja, jolloin perinteiset roolimallit toimivat epävarmuuden vähentämisen välineinä. Johtajista kokevatkin osallistumisessa olevan jotain pehmeää sallivuutta, joka johtaisi nopeasti organisatoriseen anarkiaan. Itse asiassa he katsovat kokemuksiinsa nojautuen taloudellisten realiteettien edellyttävän korkeampaa tuottavuutta ja tiukempaa kontrollia. Työntekijöiden roolina keskinäisen riippuvuuden salaliitossa puolestaan on osoittaa haluttomuutta palkkioiden ja vastuun välttämättömän yhteyden kohtamiseen; he haluavat parempaa palkkaa, etuisuuksia, kiinnostavaa työtä ja oikeutta vaikuttaa päätöksiin – mutta ilman merkittävää lisä vastuuta. Halalin mukaan tämän salaliiton syy ei niinkään ole ylemmydentunto, uppimiskaisuus tai haluttomuus vaan se, ettei työkuultuurimme rohkaise ihmisiä luopumaan hierarkkisesta todellisuuskäsityksestä.

nisaatiassa onnistu kovinkaan pitkään säilyttämään asemaansa ilman minkäänlaista hallittujen tukea: *"Even as Michel's himself saw, if oligarchical waves repeatedly wash away the bridges of democracy, this eternal recurrence can happen only because men doggedly rebuild them after each inundation"* (Gouldner, 1955, 506). Gouldnerin argumentti on hyvin elegantti, mutta se ei sinänsä riitä kumoamaan Michelsin perusväitettä, jonka mukaan oligarkkisten *tendenssien* ilmeneminen näyttää hyvin yleiseltä ja aina uusiutuvalta ilmiöltä. Gouldnerin argumentti lähinnä osoittaa, että näiden tendenssien täydelliselle realisoitumiselle on omat rajansa. Silti vaaka vaikuttaa kallistuvan Michelsin puolelle: esimerkiksi Dumont (1966) onkin laajassa vertailevassa tutkimuksessaan *Homo Hierarchius* väittänyt, että hierarkkisuus näyttäisi olevan ihmiskunnan universaali normaalitila ja aito tasa-arvo pikemminkin aina uhanalainen poikkeus.

Gouldnerin yritys on kuitenkin sikäli kiitettävä, että pääsääntöisesti erilaiset "kriitikot" – joihin Gouldneria tosin ei voi lukea – ovat lähes täysin jättäneet vastaamatta Michelsin haasteeseen: *"no society can have the powerless character which the New Left requires ... It is three-quarters of a century since Michels – himself a radical socialist – expressed those thoughts, and no socialist has really bothered to answer him"* (Scruton, 1985, 195; vrt. Mintzberg, 1983, 10-20). Sen sijaan että kriitikot olisivat siis vastanneet Michelsin haasteeseen, he ovat yleensä keskittyneet – tietysti taukoamatoman kritikointinsa ohella – kehittämään erilaisia "provisionaalisia utopioita" (Abrahamsson, 1993). Tämä ilmiö ei kuitenkaan koske vain radikaaleja kriitikoita, vaan laajemminkin koko johtamis- ja organisaatiodiskurssia: vain hieman kärjistäen voidaan väittää, että aina Mayosta (1933) ja ihmissuhteiden koulukunnasta alkaen johtamis- ja organisaatioteoreettinen keskustelu on ollut yhtä suurta sotaa hierarkiaa vastaan ja erilaisten tasa-arvoisemmiksi miellettyjen ryhmätyön muotojen puolesta (Eccles – Nohria, 1992; Abrahamsson, 1993). Nykyaikaisessa johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa hierarkia tavataan varsin usein lähes yksikäsitteisesti samaistaa intraorganisatorisen demokratian puutteeseen:

"power has been treated as a regrettable and regressive tendency exercised by individuals who fail to identify with the collective task. While even the most fervent team proponents recognize that political pressures exist in groups, the response if the ideology is to minimize the impact of power, through training and containing or banishing power seekers or by creating an organizational environment in which a spirit of egalitarianism renders power and conflict irrelevant" (Sinclair, 1992, 619).

Tämä asennoitumistapa on sikäli suorastaan epä-älyllinen, että filosofisesti on ainakin Hobbesin (1651; 1999) *Leviathanista* lähtien ollut vahvoja perusteita uskoa, että hierarkian, siis vallan epätasaisen jakautumisen, täydellinen eliminoiminen näyttäisi olevan lähes mahdotonta ellei täysin mahdotonta (ks. Lagerspetz, 1995; Mintzberg, 1983, 10-20; Pfeffer, 1981; Miller, 1997).¹²⁴ Teoreettisesti hedelmällisempi lähtökohta olisi erot-

¹²⁴ "At least since the work of Thomas Hobbes, the literature in political economy has had a tradition of advocating Leviathan – Hobbes's gripping name for centralized, coercive authority. The alleged benefits generated by Leviathan in the face of competing individual interests could easily be applied to

taa toisistaan organisaation hierarkkinen *muoto* ja toisaalta organisaation *toimintatavan* demokraattisuus tai epädemokraattisuus (Abrahamsson, 1985). Valtaosa johtamis- ja organisaatiokirjallisuudesta kieltämättä hyväksyy tämän, mutta kuitenkin eksplisiittisesti tai implisiittisesti omaksuu kannan, jonka mukaan organisaatioiden toimintapa korreloi korkein kertoimin niiden muodon kanssa. Tästä näkökulmasta erityisesti hierarkkisen *muodon* katsotaan yleensä *ilman muuta* edustavan dysfunktionaalista piirrettä, joka aiheuttaa apatiaa ja vieraantumista. Tällä perusteella taas lähes kaikki organisaatioiden uudelleensuunnittelukoulukunnat lähestyvät kohdettaan vähintäänkin implisiittisesti omaksutun hierarkian eliminoinnin tavoitteen perspektiivistä (vrt. Eccles – Nohria, 1992; Abrahamsson, 1985; Miller, 1997). Vastaavasti erilaisilla "postbyrokraattisilla" organisaatiomalleilla tarkoitetaan vertaisryhmien pohjalle rakentuvan organisaatiomallin eri varianttien realisoitumista, hierarkkisen muodon häviämistä (ks. Zuboff, 1990; Moss Kanter, 1990; Juuti, 1992).¹²⁵

3.3.2. Hierarkian häviämättömyyden selitykset

Kaiken kaikkiaan edellä todettu teesi on varsin ongelmallinen teoreettinen positio, jota esimerkiksi Abell (1979, 140-150) on pyrkinyt problematisoimaan tutkimalla Michelsin tavoin sitä, ovatko demokraattisille periaatteille rakennetut organisaatiot aina ja välttämättä muodoltaan ei-hierarkkisia. Abellin tulosten mukaan näin ei ole: myös demokraattisille ihanteille rakennetut organisaatiot toteavat useimmiten hierarkian sekä hyödylliseksi että välttämättömäksi. Hänen mukaansa perimmäinen selitys on lopulta yksinkertainen: hierarkia on rakenne, jossa maksimaalinen yhdistävyys saavutetaan minimaalisella suhteiden määrällä. Koska lukuisien eri suhteiden jatkuva ylläpitäminen on aikaa vievää ja kallista ja koska organisaation jäsenet yleensä hyväksyvät kustannusten minimoinnin kokonaisuuden ja kaikkien eduksi, he lopulta tekevät – joskin aluksi vastustellen – rationaalisen päätöksen hierarkkisen rakenteen hyväksymisestä. Kokonaistehokkuuden tai "kokonaisuuden" edun näkökulmaan onkin sisäänrakennettu melkoinen eksistenssiparadoksi. Jokainen ihminen nimittäin operoi kapitalistisilla markkinoilla kahdessa eri roolissa: työntekijänä ja asiakkaana. Usein nämä kaksi roolia ovat keske-

our understanding of hierarchy ... Hierarchical firms, then, are more than the nexus of voluntary contracts. They partake of 'political' authority to impose solutions without the inefficiencies of constant bargaining among participants. Employees submit to this authority because they realize that, in the long run, they will be better off in a system that has the authority to impose outcomes on everyone. Of course, in such a hierarchical system, a central concern to all is just how these authoritative decisions are made" (Miller, 1992, 50, 57).

¹²⁵ "But there's no traditional hierarchy. There are no organization charts. No job descriptions. No policy manuals. No rules about managing client engagements. No rules about setting budgets for such engagements (which could easily run to millions of dollars). No guidelines that tell you how to get promoted or how to go about firing somebody. No set procedures for the all-important recruiting process. And yet all these things are well understood - make no mistake, McKinsey is not out of control" (Peters, 1992, 143).



nään ristiriidassa, ja ihminen käyttäytyy eri tavoin näissä rooleissa. Yksittäisen toimijan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan roolissa hän hyväksyy hierarkian ja hierarkisen organisoinnin sen tehokkuuden vuoksi, mutta työntekijän roolissa samainen henkilö on taipuvainen vastustamaan sitä sen epädemokraattisuuden vuoksi.¹²⁶

Abellin (1979, 149) mukaan nimenomaan kokonaistehokkuuden kannalta relevantit kustannusrajoitteet luovatkin viime kädessä *rajoitteet* täydellisen poliittisen partisipaation ja tasavertaisuuden periaatteille – niin epämiellyttävää kuin tämän tunnustaminen valossa toisinaan saattaakin olla. Tätä "kustannustehokkuusargumenttia" on teoreettisesti pyritty tarkentamaan transaktiokustannusteorian näkökulmasta, jonka lähtökohtana on se, että hierarkiat ja markkinat muodostavat kaksi vaihtoehtoista tapaa järjestää eri ihmisten tai instituutioiden välisiä transaktiosuhteita (Williamson, 1975, xi). Transaktiokustannusteorian näkökulmasta perinteiden tayloristinen ja hierarkkinen työn organisaatio voidaan periaatteessa jakaa lukuisiin pieniin osiin, jotka toimivat hyvin yrittäjämäisesti ja itsenäisesti ja jotka solmivat suhteita muihin "entisen" suurorganisaation pieniin osiin. Tietyissä rajoissa tämä on mahdollista, mutta varsin pian tällainen järjestely alkaa olennaisesti lisätä transaktiokustannusten määrää ja saattaa siten lopulta johtaa myös kokonaiskustannusten kasvuun. Lisäksi ongelmaksi muodostuu se, että organisaation – kokonaisuutena – sopeutuvuuden ylläpitäminen käy vähitellen yhä vaikeammaksi, koska kaikki osat ovat itsenäisiä eivätkä ole toistensa määräysvallan alaisia (Williamson, 1975, 50-51). Yksinkertainen kustannuslaskenta ja kokonaisuuden edun näkökulma jo sinänsä siis osoittavat, että täydellisen poliittisen partisipaation ja tasavertaisuuden periaatteet itsessään sisältävät huomattavia endeemisiä rajoitteita: näiden periaatteiden *täydellinen* toteutuminen on mahdollista vain hyvin pienen ihmisryhmän tapauksessa:

"What many people would regard as the most perfect form of democracy, I imagine, exists within a given set of persons when every person in that set has a full and equal opportunity to participate in all decisions and in all the process of influence, persuasion, and discussion that bear on every decision. It is easy to see that this form of democracy can exist only among a very small number of people. If you have any doubts, a simple arithmetical exercise should convince you at once. Let t be the total amount of time available for participation (for discussion, for example), h the share of time available for

¹²⁶ Tämän yksittäisen ihmisen eri roolien ristiriitaisuuden oivalsi jo Taylor hyvin selvästi: "Kumminkaan ei ole oikein langettaa lopullista tuomiota, ennenkuin on arvioitu kaikki seikat. Ensi katsauksella näyttää tulevan kysymykseen vain kaksi puoluetta, työntekijät ja työnantajat. Tällöin jätettäisiin kumminkin huomioonottamatta kolmas suuri puolue, koko kansa – käyttäjät, jotka ostavat molempien ensinmainittujen tuotteet, ja joiden lopullisesti on maksettava työntekijöiden palkat ja työnantajain voitot. Kansan oikeudet ovat suuremmat kuin työntekijöiden tai kapitalistien. Ja tällä suurella, kolmannella puolueella tulisi olla kohutuullinen osansa jokaisessa edistyksessä ... kolmas puolue – kansa – tulee sen voimakkaammin vaatimaan sitä, että kaikille kolmelle puolueelle on tuleva sama oikeus, mikäli se oppii tuntemaan asioiden todellisuuden. Se tulee vaatimaan suurinta hyötyefektiä, edullisinta aines- ja voimankäyttöä työnantajilta ja työntekijöiltä. Se ei tule kauvemmin kärsimään työnantajaa, joka lakkaamatta kiinnittää katseensa voitto-osinkoihin, ja joka ei ole valmis suorittamaan osaansa työssä, vaan joka vain heiluttelee piiskaa työntekijänsä päiden päällä pakottaessaan heidät samoilla palkoilla tekemään enempi työtä; se ei myöskään tule pitempään kärsimään työtätekevän luokan tyrannisoimista, joka aina vain vaatii palkankorotuksia ja lyhyempiä työpäiviä, samalla kun sen suorituskyky ja hyötyefekti tulee päivä päivältä pienemmäksi, vaikka sen pitäisi suurentua ... lopulta tulee kansa pakottamaan olojen uuden järjestelyn työnantajille yhtä hyvin kuin työntekijöille" (Taylor, 1914, 158, 161-162).

for participation (for discussion, for example), h the share of time available for each participant, and p the number of persons who participate. Then p equals t/h . For example, if you have six hours set aside for discussion and voting and wish to allow each participant a half hour, then not more than a dozen persons can participate in the decision" (Dahl, 1970, 67-68).

Kuten Dahlin demonstraatiosta käy ilmi, suurissa yritysorganisaatioissa täydellisen poliittisen partisipaation ja tasavertaisuuden periaatteiden toteuttaminen veisi lähes loputtomasti aikaa. Tyypillinen vasta-argumentti tähän on se, että partisipaatioon ja tasavertaisuuden periaatteeseen liittyvät praktiset ongelmat ratkeavat käytännössä spontaanisti. Tällöin viitataan – useimmiten implisiittisesti – Locken (1690; 1995) hallintofilosofiasaan esittämään näkemykseen "hiljaisesta enemmistöstä": tavallisesti kaikkina aikoina ja kaikissa kulttuureissa suurin osa tietyn organisaation tai muun sosiaalisen yhteisön jäsenistä on enemmän tai vähemmän hiljaa ja jättää puhumisen aktiivisimpien osallistujien vähemmistölle tyytyn itse lähinnä kontrollimielessä tarkkailemaan käytyä keskustelua. Edelleen voidaan lisäksi väittää, että relevanttien argumenttien määrä on useimmiten hyvin rajallinen ja mahdollisesti pienempi kuin osallistujien määrä, joten kaikkien ei tarvitse käyttää puheenvuoroa, jotta kaikki relevantit argumentit tulisivat esitetyiksi. Näin varmasti usein onkin. Tämä "spontanistinen" ratkaisu ei kuitenkaan tarkoita mitään muuta kuin hierarkian keskeisimmän periaatteen introdusoimista: tosiasiallinen osallistuminen ja vaikuttaminen delegoidaan vähemmistölle (Abrahamsson, 1985, 46-47). Kuten Michels (1986) taas on osoittanut tällaisella vähemmistöllä on ajan mittaan lähes luonnonlainomainen taipumus vähitellen omaksua yhä oligarkkisempia käyttäytymispiirteitä. Sitä paitsi ilman partisipaation reunaehtoihin liittyvää eksplisiittistä sopimusta ja konsensusta tapahtuvan sosiaalisen valikoitumis- ja päätöksentekoprosessin demokraattinen luonne on hyvin kyseenalainen (vrt. Habermas, 1981b).

Edelleen, relevantti täydellisen demokratian rajoite liittyy siihen, että kaikki sellaiset ryhmät, "vertaisryhmät", jotka pyrkivät minimoimaan muodollisten rakenteiden ja auktoriteetin merkitystä, ovat erityisen haavoittuvia egoistisen oman edun tavoittelun suhteen: *"In comparison with both market and hierarchical organization, peer groups, being loose metering structures, are vulnerable to free rider abuses"* (Williamson, 1975, 45). Tämän riskin vuoksi tällaisten vertaisryhmien on jälleen kerran taipumus ajan kuluessa omaksua – joskin usein kieltämättä vastentahtoisesti – ainakin joitakin kontrollointi- ja sanktiointiproseduureja varmistaakseen sovittujen sääntöjen noudattamisen. Teoreettisessa keskustelussa tämä ongelma on tyypillisesti yritetty selittää pois postuloimalla idealistinen hypoteesi "vallankumouksen jälkeisestä", universaalien altruismin periaatteille rakennettavasta "uudesta järjestelmästä" (Abell, 1979). Aho (1988, 159) onkin sarkastiseen sävyyn todennut, että itse asiassa varsin monet työelämää koskevistä ihanteista olisivat hyvin helposti toteutettavissa, jos voitaisiin nykyisen tietämyksen kanssa palata pre-sosiaaliseen, aloittaa alusta tai tehdä exodus autiolla ja neitseelliselle planeetalle.

Koska rationaalisesti ajatellen tällainen exodus ei ole relevanttien vaihtoehtojen

joukossa, menetettyä unelmaa täytyy sosiaalipsykologisesti kompensoida jotenkin. Käytännössä tämän kompensaation instrumenttina on toiminut ennen muuta erilaisten pienyhteisöideaalien *romantisointi*, josta jo Weber (1947; 1964, 137) varoitti: *"The communal type of relationship is, according to the usual interpretation of its subjective meaning, the most radical antithesis of conflict. This should not, however, be allowed to obscure the fact that coercion of all sorts is a very common thing in even the most intimate of such communal relationships if one party is weaker in character than the other. Furthermore, a process of the selection of types leading to differences in opportunity and survival, goes on within these relationships just the same as anywhere else."* Lehtonen (1990) onkin todennut, että klassisten yhteisömallien teoreettinen romantisointi on paljolti ollut vain sosiologinen lyömäase moderneja ja erityisesti kapitalistisia yhteisömalleja vastaan. Tämä romantisointi taas on usein todettu perusteettomaksi myös johtamis- ja organisaatiodiskursseissa:¹²⁷

"Yhdysvalloissa on muodostunut lähes uskonkappaleeksi se käsitys, ettei pienessä yrityksessä esiinny henkeen, organisaatorakenteeseen tai sisäisiin yhteyksiin liittyviä ongelmia. Valitettavasti tämä uskomus on pelkkää satua. Pahimmat esimerkit huonosta ilmapiiristä ovat tavallisimmin löydettävissä juuri pienistä yrityksistä, joissa vallitsee yhden miehen diktatuuri, joka ei siedä vastaväitteitä ja joka haluaa pidättää itsellään vallan kaikkiin päätöksiin. En tiedä ainoatakaan esimerkkiä huonommista sisäisistä yhteyksistä kuin ne liiankin tyypilliset tapaukset, jolloin pienen yrityksen johtaja kerää kaikki langat omiin käsiinsä. Myös kehnoin organisaatio on löydettävissä pienistä yrityksistä, joissa jokaisella saattaa olla useita tehtäviä eikä kukaan oikeastaan tiedä, mitä hänen tulisi tehdä" (Drucker, 1969, 271-272).

Pieniyhteisöromantiikan kautta päästään vielä yhteen hierarkiaa tavallaan puoltavaan näkemykseen, jonka juuret voidaan paikantaa jo vuosisadan alun massayhteiskunnan kritiikkiin. Konservatiivisen yhteiskuntakritiikin peruspilarina on usein ajatus siitä, että sivistyksen määrittävä piirre on ihmisten kanssakäymistä helpottavien "porvarillisten" välitysinstituutioiden – tapojen, normien ja niin edelleen – olemassaolo. Nämä suojaavat ihmisiä toistensa "sisäisyksien kauhukabineteilta" ja estävät ihmisiä ajautumasta keskinäiseen taisteluun vain välittömien tunnekuuhujen vuoksi. Konservatiivisen käsityksen mukaan juuri ne "roolit" ja "luonnenaamiot", joiden tukahduttavaa vaikutusta edifioiva psykologia niin antaumuksellisesti kritisoi, ovat itse asiassa inhimillisen sivistyksen perusta. Jo massayhteiskunnan varhaiset kritiikot kuten Le Bon (1912) analysoivatkin sitä tapaa, jolla demokraattisille yhteiskunnille ominaiseen ihmistiiivistymään liittyvä distanssin puute aikaansai kollektiivisen taantumisen lapsen tai primitiivisen viidakkoheimon tasolle, hurmioon, intensiiviseen tunteeseen ja välittömän tyydytyksen

¹²⁷ Tällaisesta romantisoinnista löytyy esimerkkejä myös kotimaisesta kirjallisuudesta: "Toinen tapa lähestyä organisaatiota tai yritystä on kyläteoria. Meillä kaikilla on vielä kokemuksia kyläyhteisöstä. Jokainen kyläyhteisö muodostaa omat sisäiset norminsa. Kyläyhteisössä kaikki tuntevat toisensa ja tietävät naapurin asiat. Kylässä on tietty turva ... Aito kyläyhteisö mahdollistaa yksilön kokemaan itsensä kokonaisena ihmisenä. Asiat ovat monessa kylässä pienestä kiinni. Metsästysaikoina joissakin kylissä hirvenjahtiin osallistuvat vain maanomistajat. Toisissa kylissä metsästys on avoin kaikille kyläläisille. Henki on heti parempi ... Kylän periaatteet täytyy osata. Niitä ei opita kaupparokkeakoulussa tai Lifimissä, vaan yleensä kyläladot siellä vain huononevat" (Miettinen; siteerattu teoksessa Kettunen, 1997, 88).

vaateeseen. Le Bonille ja muille konservatiiveille kiihottunut ja kaikkia tunteitaan ”avoimesti” ilmaiseva kansanjoukko näyttäytyi sivilisaation prosessille käänteisen brutalisaation prosessin ulkolaboratoriona. Elias (1982) esittää pääteoksensa alussa hillitymmin tämän käsityksen tunteen ja minuuden jatkuvasta reflektiosta sivilisaatioprosessin käänteisenä muotona. Konservatiivisen näkemyksen juuret ulottuvatkin itse asiassa jo Platonin valtiofilosofiassaan esittämään pahamaineiseen väitteeseen täydellisen tasa-arvon tavoitteesta tyrannian kasvualustana:

”Käsitykseni mukaan demokratia syntyy silloin, kun köyhät pääsevät voitolle, surmaavat osan vastustajistaan, ajavat osan maanpakoon ja jakavat valtiolliset virat tasapuolisesti muille ... Tuntuukin siltä kuin tämä olisi kaikista valtiomuodoista kaunein ... Demokraattisessa valtiossa sinun ei ole pakko ruveta hallitusmieheksi vaikka siihen pysytyisitkin eikä liioin alistua muiden hallittavaksi ellet halua, eikä sinun tarvitse lähteä sotimaan vaikka muut lähtevät eikä viettää rauhaa vaikka muut viettävät, ellet halua rauhaa. Ja vaikka laki kieltäisi sinulta hallitusvirat ja tuomarintoimen, voit silti olla virassa ja istua oikeutta, jos päähäsi niin pälkähtää ... Ylväästi se polkee tämän kaiken jalkoihinsa eikä piittaa lainkaan siitä, millaisten harrastusten parista ihminen siirtyy hoitamaan valtion asioita; se nostaa hänet kunniaan, jos hän vain sanoo olevansa kansan ystävä ... Se näyttää olevan miellyttävä ja monivivahteinen valtiomuoto, joka tulee toimeen ilman johtajia ja jakaa jonkinlaista tasa-arvoa sekä tasa-arvoisille että eriarvoisille ... Riemusaatossa ja seppelpäin saapuvat nyt paikalle röyhkeys ja mielivalta, hillittömyys ja häpeämättömyys kaikessa loistossaan, ja ne laulavat näiden ylistystä ja nimittävät niitä kaunein nimityksin: röyhkeyttä ne sanovat hienoksi sivistykseksi, mielivaltaa vapaudeksi, hillittömyyttä suurpiirteisyydeksi ja häpeämättömyyttä miehekkyudeksi. Niin, suunnilleen näin kai tuo muutos tapahtuu silloin kun nuori mies, jota on kasvatettu noudattamaan vain välttämättömiä halujaan, päästää valloilleen tarpeetomat ja turmiolliset mielihalunsa ... Hän ei suostu kuuntelemaan totuuden sanoja eikä päästä niitä linnakkeeseensa. Jos hänelle sanotaan, että toiset nautinnot johtuvat kuniista ja hyvistä haluista ja toiset pahoista ja että toisia on vaalittava ja pidettävä arvossa ja toiset lannistettava ja kukistettava, hän puistaa päätään ja väittää, että ne ovat kaikki samanveroisia ja niitä kaikkia on arvostettava yhtä paljon ... Hänen elämässään ei ole mitään järjestystä eikä kuria; hän kehuu sitä miellyttäväksi, vapaaksi ja onnelliseksi ja jatkaa yhä samaan tapaan ... Kun vapautta janoava demokraattinen valtio saa johtajikseen kehoja juomanlaskijoita ja juopuu liiaksi laimentamattomasta vapaudesta, se rankaisee johtomiehiään syyttären heitä kunnottomiksi oligarkeiksi, elleivät he ole hyvin helläkätisiä ja tarjoa kansalaisilleen runsaasti vapautta ... Niitä jotka tottelevat viranomaisia, se herjaa mitättömiksi orjailijoiksi, mutta alamaisina esiintyviä hallitsijoita ja hallitsijoina esiintyviä alamaisia se ylistää ja kunnioittaa sekä yksityisesti että julkisesti ... lopputulos tästä kaikesta on se että kansalaiset kehittyvät niin herkkätuntoisiksi, että he torjuvat kiukkuisina kaiken mikä vivahtaakaan orjuuttamiseen. Lopulta he viittaavat kintaalla laeillekin, yhtä hyvin kirjoitetuille kuin kirjoittamattomille, jottei kukaan voisi olla heidän isäntänään ... Samaan tautiin, johon oligarkia sairastui ja joka sen tuhosi, sairastuu myös demokratia ... On tosiaan niin, että liiallisuus jossakin asiassa vie helposti toiseen äärimmäisyyteen ... Ja on siis luonnollista, ettei tyrannivalta voi saada alkuaan muusta kuin demokratiasta, että siis äärimmäisestä vapaudesta syntyy täydellisin ja julmin orjuus” (Platon, 1981, 299-301, 304-308).

Johtamis- ja organisaatiodiskurssissa tähän problematiikkaan lienee kaikkein eksplisiit-
tisimmin, ehkä hieman yllättäen, puuttunut organisaatiokulttuurin tutkijana tunnettu Schein. Scheinin (1991, 87) mukaan yksi organisaatiokulttuuria synnyttävistä tekijöistä liittyy juuri siihen, että jokaisen uuden ryhmän, jonka jäsenet eivät entuudestaan tunne toisiaan, on jollakin tavoin ratkaistava kysymys vallan, vaikutusvallan ja

auktoriteetin jakautumisesta ryhmässä. Scheinin mukaan tämä yksi keskeisimmistä sisäiseen yhdentymiseen pakottavista tekijöistä johtaa väistämättä ilmiöön, jota voidaan yleisesti kutsua luokkautumiseksi. Scheinin mukaan inhimillisissä järjestelmissä luokkautuminen ja siihen liittyvät rituaalit eivät ole yhtä silmiinpistäviä kuin eläinyhteisöissä, mutta kuitenkin aivan yhtä välttämättömiä: kyse on viime kädessä käyttökelpoisten sääntöjen kehittämisestä aggressioiden ja määräämisen tarpeiden hallitsemiseen ja rajoittamiseen. Scheinin mukaan nokkimisjärjestyksen muodostumiseen ja vallanjakoon liittyvä ydinproblematiikka juontuukin viime kädessä inhimillisten organismien biologisesta luonteesta: *"Viime kädessä kulttuuri peittää 'sivistyksen' pinta-alauksella inhimillisen käyttäytymisen biologisen alkuperän"* (Schein, 1991, 87).

Scheinin mukaan sosiaalisten yhteisöjen toiminnassa ei mitenkään voida sivuuttaa sitä tosiseikkaa, että kaikkien inhimillisten olentojen *on* opittava käsittelemään biologisperäisiä aggressiivisuuden tunteitaan sekä muihin yksilöihin ja ympäristöön kohdistuvia ylivallan, valvonnan ja hallitsemisen tarpeitaan. Vasta kun havaitaan näiden aggressioiden käsittelyä helpottavien kulttuurinormien auttavan ihmisiä myönteisessä mielessä ohjailemaan tunteitaan, tulee samalla ymmärrettävämmäksi, miksi nämä normit *eivät* usein ole kovin helposti muutettavissa – tarkoittaahan muutosprosessi aina mahdollisuutta asioiden hallinnan täydelliseen menettämiseen ja juuri tämä pelko saa useimmat yksilöt sitoutumaan kulloinkin vallitseviin kulttuurisiin oletuksiin ja vallanjaon normeihin siitäkkin huolimatta, että objektiivisesti tarkasteltuna parempiakin ratkaisumalleja saattaisi olla olemassa (Schein, 1991, 88).

Niin välttämättömältä kuin hierarkia siis näyttääkin, sitä taatusti *voidaan* käyttää myös alistamisen ja riistämisen *välineenä* – siitä ei ole epäilystäkään. Sen sijaan on hyvin kyseenalaista väittää, että tällainen illegiitimi ja dysfunktionaalinen käyttäytyminen on hierarkkisen organisaatiomuodon kausaalinen seuraus: hierarkkisia piirteitä ylikorostavia toimintatapoja – Marxin termein 'ylijärjestystä' erotukseksi kapitalismille välttämättömästä 'järjestyksestä' – voidaan epäilemättä vastustaa ja vähentää, mutta hierarkkian vastustaminen sinänsä *on* useimmiten merkityksetöntä ja hyödytöntä (Abrahams-son, 1985, 49-51):

"The socialist will perhaps argue that he blames, not the individual employer, but the system of which he is a part and which is the true source of human suffering. But what does it mean to blame a 'system'? The system may be the product of human intention: but it is surely the expression of no human design. It arises by an 'invisible hand', according to processes which we do not really control, even when we believe that we do so. The radical goes even further. For him the 'system' is not the product but the producer of the contracting individual whose 'freedom' it bestows. The invisible hand is untouched by the visible handshake. But this reversal of Adam Smith's hypothesis does not alter the case. Whichever view the socialist takes, he must recognize that to condemn one system he must suggest a better, and also show how to obtain it: and it is precisely that which he is so reluctant to do" (Scruton, 1985, 198).

Andre Gorzin (1982, 1-13) mukaan marxilainen myytti proletarisesta työläisemansipaatiosta ei enää tarjoakaan mitään ratkaisua, vaan käytännössä postkapitalistinen, jäl-

kiteollinen duaalitalous merkitsee "jäähvyäisiä messiaaniseksi proletariaatille", jonka tehtävä ja olemus on tosiasiallisesti ollut marxilainen illuusio. Gorzin käsityksen mukaan todella oleelliset muutokset itse työssä eivät ole mahdollisia. Työolosuhteita voidaan toki joissakin yksityiskohdissa parantaa ja työn osittamista vähentää, muttatodella oleelliset muutokset itse työssä saati varsinainen työntekijävalta eivät kerta kaikkiaan näytä mahdollisilta, koska myöhäismoderni talouselämä on funktionaalisia välttämättömyyksiä toteuttava systeemipakkojen verkosto, jossa vastarinnan rooli liittyy lähinnä subjektin autonomian osin epätoivoiseenkin puolustamiseen: "*Gorz ei näe myöskään ratkaisua itsehallintoliikkeen ja tehdasneuvostojen muodostamisessa, muutospyrkimyksessä, jonka syntyyn hän oli itse 1960-luvun kirjoitustensa kautta ollut vaikuttamassa. Päin vastoin hän kirjoittaa, että "idea 'vallan ottamisesta' tuotannossa on vailla mieltä ainakin tehtaassa sellaisena kuin se on ... Ainoa kuviteltavissa oleva työläisten valta on kontrollin ja kieltäytymisen oikeus: mahdollisuus kieltäytyä tietyistä olosuhteista ja tiettyyyppisistä töistä, määritellä hyväksyttävien normien rajat ja kontrolloida näiden normien kunnioittamista yritysjohdon hierarkiassa"* (Gorz; siteerattu teoksessa Kasvio, 1986, 168).

3.3.3. Ideologiakritiikin itseensäviittaavuus

Edellä todetun valossa on varsin ymmärrettävää, että radikaalit aina Marxista lähtien ovat jättäneet vastaamatta esimerkiksi Michelsin argumentointiin ja keskittyneet yhtäältä vallitsevien olosuhteiden arvostelemiseen ja toisaalta "vallitseviin ajattelutapoihin" ideologiakriittisestä positiosta käsin tehtyihin hyökkäyksiin (Scruton, 1985; Donaldson, 1985). Vaikka ideologian käsitettä on postmoderniin tyyliin pyritty relativomaan ja sen alaa laajentamaan (ks. Hatch, 1997; Czarniawska-Joerges, 1988), on se kuitenkin edelleen varsin vahvasti marxilaisittain latautunut. Marxilaisen teorian historian valossa taas on suhteellisen helposti nähtävissä vahvan ideologiakriittisen position omaksumisen ilmeiset dilemmat: vähitellen, väistämättä ja osin ehkä huomaamattakin siirrytään nuoresta ja idealistisesta Marxista vanhaan ja kyyniseen Marxiin eli radikaalista *humanismista* radikaaliin *strukturalismiin*. Yksi keskeisimpiä ja vaikutusvaltaisimpia tämän strukturalistisen tradition tulkkeja on ollut Althusser, jonka pääteokset ovat *Pour Marx* (Marxin puolesta) sekä *Lire le Capital* ("Pääoman lukeminen") (Althusser, 1965; 1976; Althusser – Balibar, 1968; 1970) Ensin mainittu on kiivas kannanotto ns. nuoren Marxin ja vanhan Marxin ongelmaan sekä marxismin ja humanismin suhteeseen. Althusserin filosofinen ydinkysymys on ihmisen toiminnan selittäminen: määrääkö toimintaa ajatteleva ja tahtova ihminen, subjekti vai ulkopuoliset, annetut ja objektiiviset rakenteet ja voimat. Althusserin vastaus on jyrkkä: kapitalistisessa yhteiskunnassa ihminen elää rautahäkissä,

jonka kuvaamisessa humanistisilla käsitteillä ei ole juurikaan käyttöarvoa. Juuri tässä tulee esiin keskeinen ero radikaalin humanismin ja radikaalin strukturalismin välillä; se on ero, joka samalla valaisee radikaalin ajattelun ongelmia ylipäätään (Mumby, 1988, 74-77).

Radikaalin humanistisen yhteiskuntateorian suuri oivallus oli aikoinaan psykoanalyysin käyttöönotto ihmisen tietoisuutta kahlitsevien ja alitajuntaan sisäistyneiden herrusrakenteiden tutkimisessa (vrt. Steinbock, 1980). Althusserin mukaan psykoanalyysiä ei kuitenkaan tarvita, koska siltä puuttuu "aito kohde". Tiedostamattoman tuottaa kulttuurin symbolinen järjestys, joka viime kädessä vastaa kielen rakennetta. Kieli ja symbolinen järjestys taas ovat mitä suurimmassa määrin yhteiskunnan tuotteita. Näin ollen mitään "synnynnäistä" alitajuntaa tai tiedostamatonta ei ole. Siten ei voida myöskään puhua erillisestä "subjektista" tai "minästä". "Minää" ei ole olemassaakaan – on vain hajakeskitetty rakenne tai rakenteiden joukko. Yksilö on siten yhteiskunnan, "ideologisen valtiokoneiston" (Althusser, 1984) tuote, sen hajakeskitetty rakenneosaa. Althusser kuitenkin kiistää yhden ja monoliittisen sortokoneiston olemassaolon sekä mekaanisen taloudesta käsin tapahtuvan selittämisen mahdollisuuden: nyky-yhteiskunnalle on ominaista fragmentoituneiden mutta viime kädessä yhteiset intressit jakavien sortokoneistojen verkosto. Joka tapauksessa subjekti pelkistyy Althusserin käsittelyssä alistamiskoneistojen tuottamaksi harhaksi. Ideologiset valtakoneistot luovat ihmiselle illuusion itsestä yksilönä samalla, kun ne varmistavat tämän alistumisen rakenteiden palvelijoiksi (Mumby, 1988, 74-78).

Althusser kutsuu kantaansa teoreettiseksi antihumanismiksi, jonka mukaan yhteiskuntaa on selitettävä rakenteista eikä ihmisen olemuksesta käsin. Juuri tämä on Althusserin (1965; 1976) mukaan Marxin *Pääoman* vallankumouksellinen oivallus. Althusserin sinänsä sofistikoitunut ideologianäkemys päättyy kuitenkin vaikeaan teoreettiseen noidankehään. Althusserin mukaan kaikki on yhteiskunnan tuotetta, siis niin subjekti kuin myös ideologia. Tällöin hän ei kuitenkaan kykene uskottavasti selittämään ideologian *syntyä*: ihmiset eivät tuota mitään, vaan ainoastaan yhteiskunta tuottaa, ja kuitenkin yhteiskunta koostuu aina vain ihmisistä (vrt. Lagerspetz, 1996). Althusser yrittää väistää ongelmaa turvautumalla metafysiikkaan: ideologian on oltava jotain välttämätöntä, ikuista ja melkein jumalaista alkuperää. Althusserin vahvaa ideologiateoreettista tietä päädytään jyrkälle strukturalismille yleisemminkin tyypilliseen umpikujaan: ihminen ei voi vaikuttaa mihinkään, vaan hänen täytyy tyytyä odottamaan vallankumousta (ks. Mumby, 1988, 74-78; Burrell – Morgan, 1979).¹²⁸

¹²⁸ "Althusser perceives ideology in terms of its necessary domination over society and therefore as something imposed on social practices. This ignores the necessarily dialectical relationship between ideology and social practices, whereby each is both medium and product of the other, continually producing and reproducing meaning-bound social structures. In Althusser's formulation, ideology transcends social practice, constituting subjectivity but simultaneously remaining beyond reflection and critique. If the subject is constituted solely through the dominant ideology, then exposure of the contradictions and vested interests which the latter hides becomes impossible" (Mumby, 1988, 78).

"Drawing on Marxist perspectives, it has taken 'rational structuring' in organizations to task as an effect of capitalist domination. It champions the goal of autonomy as emancipation from domination. The critical school argues that the practical achievement of autonomy presupposes overthrowing 'capitalism' ... This argument has its problems. In rejecting the concern with 'rational structuring' as a delusion of 'capitalist theoretical hegemony', little space is left for critics to rationally re-construct organizations in practise ... Critical theory, then, in spite of its real achievements, has not yet contributed to a generalizable alternative practise of organizations" (Clegg – Higgins, 1987, 202).

Väite siitä, ettei mihinkään voida mitenkään vaikuttaa ei tunnu intuitiivisesti eikä empiirisesti erityisen uskottavalta (Lagerspetz, 1996). Esimerkiksi Braverman (1974) redusoi kapitalismin ja kapitalistisen tuotannonorganisaation ohittamattomien dominaatiosuhteiden systeemiksi. Marxin myöhäiskauden viitoittamaa tietä kulkenut Braverman onkin vaikutusvaltaisena teoreetikkona jättänyt pessimistisen jälkensä moniin myöhempisiin kapitalistisen kontrollin analyysihin. Esimerkiksi Ramsayn (1977; 1983a; 1983b) intressit ovat Bravermanin hengessä olleet kahdella suunnalla. Yhtäältä hän on halunnut riisua sädekehän monilta liberaalien humanistien markkinoimilta "radikaaleilta reformeilta". Toisaalta hän on halunnut osoittaa, miten organisatoriset reformit perin usein ovat vain yrityksiä varmistaa tai uudelleen rakentaa organisatorisen kontrollin järjestelmää. Näissä tavoitteissaan Ramsay onkin ollut ilmeisen ansioikas.

Toisaalta vanhan Marxin, Bravermanin ja Ramsayn jyrkkä strukturalistinen käsite, jonka mukaan kapitalistisen järjestelmän perimmäiset työnjako- ja kontrollisuhteet ovat muuttumattomia, sulkee pois mahdollisuuden bernsteinilaiseen revisiionismiin (Bernstein, 1961). Esimerkiksi Ramsay ja Hayworth (1984, 311) ovat Gorzin (1982) tavoin torjuneet ruotsalaistyyppiset palkansaajarahastot kollektiivisen omistajuuden uudenaikaisena mallina sillä perusteella, että mikäli malli muodostaisi todellisen uhan pääomalle, kapitalistisen dominaation latentit voimat pyrkisivät neutraloimaan ja jopa hävittämään juuriaan myöten koko mallin. Kaikki tämä alkaa tietysti jo kuulostaa Hellerin (1962) kulttuurikeskusteluun introdusoimalta *Catch 22* –tilanteelta, jossa vain tappio on minkä tahansa reformin tosiasiallisen transformaatiopotentiaalin ultimaatti todiste (vrt. Perry, 1984). Etzioni (1961) onkin jo kauan sitten huomauttanut siitä, että organisatoristen muutosten tavoitteita ja niiden tuloksellisuutta saattaa olla parempi arvioida suhteessa menneisyyteen tai kilpailevaan malliin kuin johonkin teoreettiseen ideaaliin.

Samassa hengessä kuin Etzioni, Roy Bhaskar (1987) on sosiaalitieteiden teoriaa koskevan keskustelun yhteydessä väittänyt, ettei edes emansipatorinen rationaliteetti voi olla pelkästään kognitiivista tai kommunikatiivista: yksilöllinen tietoisuus vaihtoehdoista tai *pelkkä* keskustelu erilaisista johtamiskäsityksistä ei muuta maailmaa, työtä tai johtamiskäytänteitä. Emansipatorinen rationaliteetti, irrottautuminen itsestään selvinä pidetyistä perinteisistä toimintatavoista edellyttää rakenteita muutavien käytännöllisten projektien, muutosta eteenpäin vievien toimintaohjelmien to-

teuttamista ja niiden välineiden kehittämistä. Tässä on pelkistetyksi kriittisen näkemyksen uskottavuusongelman ydin Bhaskarin mukaan. Kriittiselle näkemykselle perinteisesti ominainen tiedon läpipolitointi tekee mahdottomaksi tarkastella tietoa käyttöarvona eli erilaisten työelämän ilmiöiden ymmärtämisen ja ongelmien ratkaisun välineenä.

Tavanomaisesti kriitikot ovat kuitenkin toimineet juuri toisin. Kuten edellä on esitetty, radikaali yhteiskunta- ja organisaatiokritiikki pääsääntöisesti lähtee liikkeelle hyvin vaativista ideaaleista ja päätyy enemmän tai vähemmän kyyniseen ja strukturalistiseen näkemykseen, jonka mukaan mitään ei voida muuttaa eikä mihinkään voida vaikuttaa. Tietyissä rajoissa tämä pelkistys on oikea; se on oikea etenkin silloin, kun tavoitteeksi asetetaan "totaliteetin vaihtaminen" tai jokin muu hyvin korkealentoinen ideaali – suostumatta tunnustamaan tätä ideaalia ideaaliksi kuten Bloch (1985) on vaatinut tehtävän.

On ymmärrettävää, että näistä lähtökohdista keskusteluyhteydet muiden sosiaalisten toimijoiden kanssa ovat usein heikot. Valtavirtatutkimuksen edustajat eivät juurikaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (mm. Donaldson, 1985; 1996) viitsi edes vastata kriitikoille, vaan yksinkertaisesti vaikenevat nämä kuoliaaksi. Cleggin ja Higginsin (1987, 201) mukaan "radikaalien" ja "ortodoksien" välinen "dialogi" muistuttaa sokeiden ja kuurojen välistä keskustelua: "ortodoksit" eivät halua kuulla mitään kritiikkiä, mikä vakavasti uhkasi heidän normaalitieteellisiä konventioitaan ja rauhaansa, ja toisaalta radikaalit ovat valmiit ummistamaan silmänsä jopa ilmeisiltä faktoilta puolustaakseen kiihkeästi kannattamiaan "uusia arvoja". Käytännössä nämä radikaalien "uudet arvot" taas tarkoittavat "totaliteetin vaihtamista" eli yksityiseen omistusoikeuteen ja vapaaseen markkinakilpailuun perustuvan kapitalistisen järjestelmän lakkauttamista – ja yleensä kaikkinaisen kilpailun ja kaikkinaisten hierarkioiden lakkauttamista (vrt. Scruton, 1985; Donaldson, 1985; 1995; 1996; Abrahamsson, 1985; 1986; 1993).

Kaiken tämän jälkeen on *kuitenkin* todettava, että *periaatteessa* kriittisellä johtamis- ja organisaatiodiskurssilla olisi paljon annettavaa – yhä edelleen, näinä globaalien markkinavoimien ja uusliberalistisen ideologian tyrannian (Bourdieu, 1999) aikoina ehkä jopa enemmän kuin ennen (Aktouf, 1992; Alvesson – Willmott, 1992b).¹²⁹ Kriittisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin ongelmaksi on kuitenkin noussut se, että osin reaalisosialismin romahduksen seurauksena ja osin muista syistä kuten pohjoismaisen hyvinvointivaltion kriisin vaikutuksesta yleinen maailmantaluttinnan malli on muuttunut tavalla, joka ei ole kovin suosiollinen yhteiskuntakritiikil-

¹²⁹ Bourdieun (1999) tavoin myös miljardööri Soros vihjaisee tämänsuuntaisesti Kansainvälisen kapitalismin kriisi -teoksessaan: "taloustieteilijät ovat nähneet kovasti vaivaa välttääkseen arvoasetelmia, mutta juuri sen tähden *laissez fairen* puolestapuhujat ovat omineet heidän teoriansa ja rakentaneet niiden perustalle niin kaiken kattavan arvoasetelman kuin kuvitella saattaa – että parhaat mahdolliset yhteiskunnalliset tulokset saavutetaan vapaiden markkinoiden oheistuotteina" (Soros, 1999, 67).

le ylipäättään (vrt. Jameson, 1986; Baudrillard, 1988; Bauman, 1996; Bourdieu, 1999).

Ensinnäkin, erityisesti varhaisen radikaalin humanismin keskeiset teemat kiel-
tämättä luovatkin näinä aikoina auttamattoman naiivin kuvan idyllisestä, idealistises-
ta, romanttisesta ja utopistisesta projektista, joka etsii epätoivoisesti vaihtoehtoja
menneisyydestä, mystiikasta, paikallisuudesta ja pienuudesta piittaamatta taloudellista
hyvinvointia tuottavasta *tehokkuudesta* (Alvesson, 1987a, 7-20; Alvesson –
Willmott, 1992a, 1; Burrell – Morgan, 1979, 317-319). Toiseksi, perinteisen yhteis-
kuntakritiikin mahdollisuudet ovat väitetysti olennaisesti kaventuneet, koska ”hege-
moniset eliitit” ovat oppineet entistä tehokkaammin sulauttamaan kaikki radikaaleilta
kuulostavat puheenvuorot ja vaatimukset omien ohjelmajulistustensa retoriikkaan
(vrt. Steinbock, 1980, 177; Lyotard, 1985, 7-8; Arppe, 1986, 181-186; Alvesson,
1991a, 22-23). Ei olekaan ihme, että monet niistä, jotka joskus mielsivät tai halusivat
mieltää itsensä ”kriittisiksi”, ovat muuttuneet kyynisiksi ja siirtyneet postmodernin
relativismin ja nihilismin ”kannattajiksi” ja päättäneet tyytyä maailman ”silleen-
jättämiseen”.

3.4. Relativismin umpikuja

3.4.1. Relativismi reaktiona muiden kenttien umpikujiin

”Liikkeenjohdon vuosisadan” teoriahistoriallista luonnetta on tyypillisesti kuvattu kahdella eri tavalla: 1) enemmän tai vähemmän lineaarisena evoluutiona (Bendix, 1956), 2) vastavoimien taistelusta aiheutuvina heilahdusliikkeinä (Barley – Kunda, 1992). Edellä käydyn keskustelun valossa ”liikkeenjohdon vuosisata” voidaan parhaiten ymmärtää yhdeksi suureksi taisteluksi aina uudelleen ja uudelleen nousevaa ”taylorismia” ja ”weberismiä” – siis rationaalista työnjakoa ja sen käännteiskäsitteeksi ymmärrettyä hierarkiaa – vastaan. Tämä taylorismin ja weberismin vastainen taistelurintama on kuitenkin hajonnut kahteen teemoiltaan osin yhtäläiseen mutta johtopäätöksiltään erilaiseen paradigmaattiseen koulukuntaan, joita on kutsuttu useilla eri nimillä. Abrahamsson (1985, 42) on puhunut ”spontaanin järjestyksen mallista” ja ”dominaatioparadigmasta”; Alvesson (1987b) puolestaan on puhunut organisaatiotutkimuksen kontrolli-, konsensus- ja kritiikki-paradigmoista. Perinteisempiä yhteiskuntateoreettisia termejä käyttäen voidaan ehkä puhua hierarkismin liberalistisesta ja marxilaisesta kritiikistä. Seuraavassa käytetään tätä jälkimmäistä nimitystapaa.

Hierarkismin marxilaisessa kritiikissä hierarkia nähdään olennaisesti illegitiiminä tuloksena organisaation valtaeliitin pyrkimyksistä hallintaan ja kontrolliin. Vastaavasti hierarkiaa puolustavat tai sen täydellisen purkamisen mahdottomuudesta puhuvat teoreetikot tulkitaan ”vallan palvelijoiksi” (Baritz, 1960). Kenties selkeimmän ilmauksensa tämä näkökanta saa – Marxin ja Leninin omien teosten ohella – Bravermanin (1974) kirjassa *Labor and Monopoly Capital*. Bravermanin (1974) tutkimuksessa marxilainen makrolähestymistapa laajennetaan koskemaan myös organisaation sisäisen työprosessin analyysiä. Bravermanin perusväitteen mukaan byrokratian ongelmaa ei tulisi nähdä endeemisenä suurille, ”monimutkaisille organisaatioille” (vrt. Perrow, 1972): *”it is better understood as the specific product of the capitalist organization of work, and reflects not primarily scale but social antagonisms”* (Braverman, 1974, 120). Byrokratisoitumisessa ei siten ole kyse vain jatkuvasta työtehtävien erikoistumisesta ja hallinnollisen toimistotyön rutinoitumisesta. Marxilaisen näkemyksen mukaan kysymys on pohjimmiltaan siitä, että ihmistyön arvoa pyritään jatkuvasti alentamaan, koska monopolikapitalismilla on pysyvä tarve lisätä tuotannollisten resurssien kontrollia ja pyrkiä siten turvaamaan pääoman jatkuvan akkumulointikehityksen toteutumisen ehdot. Yllätyksettömästi Braverman lähes samaistaa koko kapitalistisen tuotannon taylorismiin, joka Bravermanille (1974, 72-73) tarkoittaa kapitalistisen järjestelmän tietoisesti luomaa organisatorista välinettä selvi- en dominaatiosuhteiden saavuttamiseksi.

Esimerkiksi Kasvio (1986) onkin huomauttanut siitä, että puhuessaan taylorismista "kapitalististen tuotantosuhteiden eksplisiittisenä verbalisointina" Braverman antaa taylorismille sen tosiasialliset historialliset mittasuhteet ylittävän merkityksen. Yhtä kaikki, niin vaikealta kuin asiaa reaaliosialismin romahduksen jälkeisen maailmantulkinnan mallin valossa on ehkä ymmärtää, aikoinaan myös johtamis- ja organisaatiodiskurssissa, ja etenkin organisaatiososiologiassa, riehui todellinen "bravermania" (Zuboff, 1990). Näiden bravermanilaisten kriitikoiden ongelmaksi nousi kuitenkin ennen muuta lähes väistämätön ajautuminen eräänlaiseen käänteiseen utopismiin, hyvin epärealistisilta vaikuttaviin "totaliteetin" vaihtamistavoitteisiin (ks. Burrell – Morgan, 1979; Alvesson – Willmott, 1992b). Käytännössä radikaali keskustelu onkin ainakin osin alkanut liukua kohti "revisionismia" tai "humanismia":

"An important element in such a project is the development of a new research strategy in which a 'strong version' of Critical Theory ... is suspended in favor of an eclectic framework, which includes perspectives/voices other than CT. The abstract, totalizing attack on the prevalent social order (late capitalism, class society, etc.) or another larger entity (management ideology, distorted communication, etc.) is set aside as space is made for analysis that draws attention to aspects of research objects that are unexplored within a purist formulation of CT ... Gains, however small in terms of increased discretion and improved job satisfaction should be appreciated as such, and they should not be measured exclusively against utopian visions of autonomy, creativity, and democracy – visions that have little meaning for the everyday life experiences and struggles of most organizational participants" (Alvesson – Willmott, 1992b, 453, 459).

Reaaliosialismin ja "bravermanian" mailleen meneminen ei siis lopettanut hierarkkisen ja epädemokraattiseksi syytetyn organisaatiomuodon kritiikkiä: kritiikin perusteet vain siirtyivät "vasemmalta oikealle", marxilaisista liberalistisiin teeseihin ja utopismista revisionismiin. Näillä ajattelutavoilla onkin materialismin ohella myös muuta yhteistä enemmän kuin ensi ajattelemalta uskoisi:

"These two type of theory commented on above make similar claims in part, despite of their wide divergencies on the causes of organizational dysfunctions. They both uphold the promise of an end to domination of the individual by forces beyond his control. Both cases rest heavily on the assumption that hierarchies can be broken down and decentralization achieved: for decentralization is, almost by definition, democratic" (Abrahamsson, 1985, 45).

Liberalistisen kritiikin valossa hierarkia nähdään tuloksena luonnollisen järjestelmän liikelakien häiriöistä, joiden vuoksi vapaat yksilöt eivät enää voi keskenään sopia asioista parhaimmaksi katsomallaan tavalla. Tätä liberalistista perusnäkemystä on kehitelty niin makrotasolla kuin mikrotasollakin. Makrotasolla on tarkasteltu yhteiskuntaa kokonaisuudessaan, ja häiriöiden on nähty liittyvän erityisesti yhteiskunnalliseen suunnitteluun ja sen keskittämisyhteyksiin (ks. Hayek, 1976-1979; 1988). Mikrotasolla taas näkemystä sovelletaan yksittäiseen yritykseen, jolloin organisaatio sinänsä hyväksytään, mutta tavoitteeksi asetetaan etsiä keinoja välttää formalisoitumisen ja byrokratisoitumisen tendenssejä.

Nobelisti Hayekin ja hänen seuraajiansa makroteoreettinen positio ei abstraktisuudessaan ole erityisen hedelmällinen käytännön liikkeenjohtotyön ongelmien lä-

hestymisen näkökulmasta. Metafora tai idea siitä, että voitaisiin löytää mikrotason spontaanin järjestyksen approksimaatio, on kuitenkin hyvin suggestiivinen. Itse asiassa tällaisen "postbyrokraattisen", spontaanin järjestyksen etsintä on jo pitkään ollut johtamis- ja organisaatiodiskurssin yksi keskeisimpiä ambitiesiöitä. Käytännössä tämä projekti saa ilmaisunsa lähes lukemattomina eri variantteina esitetyissä hierarkiaa korvaavissa "vaihtoehtoissa" kuten McGregorin (1960) "Y-teoriassa", Argyriksen (1964) "terveessä", ei-pyramidisessa organisaatiossa, Likertin (1961; 1967) "järjestelmässä 4", Rhenmanin (1968; 1969) "interest-balance" -mallissa, Herbstin (1976) "hierarkian vaihtoehtoissa" tai Mintzbergin (1979) "adhokrationissa".

Kaikkia näitä "teorioita", "malleja", "oppeja" – miksi ikinä niitä tilanteesta, forumista ja tarkoituspästä riippuen halutaankin kutsua – yhdistävä nimittäjä on yritys ylittää modernien suuryritysten yleiset ja yhtenäiset piirteet: vakaa hierarkkinen rakenne, kommunikaatiosuhteiden vertikaalisuuden painottuminen, yksityiskohtainen työnjako ja keskitetty ylin päätöksentekovalta. Esimerkiksi Mintzberg kuvailee "adhokrationia" uutena innovatiivisena organisaatiomuotona, joka kyseenalaistaa useimmat "konebyrokration" luonteenomaisimmat piirteet: *"Adhocracy ... avoid all the trappings of bureaucratic structure, notably sharp division of labour, extensive unit differentiation, highly formalized behaviour, and an emphasis on planning and control systems ... In essence ... adhocracy is the only structure for those who believe in more democracy with less bureaucracy"* (Mintzberg, 1979, 433, 460). Myöhemmin Mintzbergin adhokrationista onkin tullut "uuden tietoyhteiskunnan" "uuden organisaatiomallin" ikoni (ks. Ahonen, 1996a) ja käytännössä "liikkeenjohdon vuosisadan" lopulle tultaessa tilanne näyttäisi olevan se, ettei puhtaan talousteoreettisen rationalismin edustajaksi uskalla ainakaan julkisesti tunnustautua muutamia poikkeuksia (mm. Donaldson, 1996; Williamson, 1997) "juuri kukaan", eikä marxilaisen position teesien omaksuminen reaaliosialismin romahduksen jälkeisessä maailmassa tunnu erityisen houkuttelevalta, uskottavalta tai karriääriä edistävältä vaihtoehdolta.

Tämän seurauksena humanistinen kenttä – tai Alvessonin (1987b) termein konsensusparadigma (vrt. Legge, 1995) – on saavuttanut hyvin vahvan diskursiivisen hegemonian, mikä näkyy siten, että liikkeenjohto-opeissa vuosisadan lopun ideaali, jonka varaan lasketaan yrityksen menestys ja tulevaisuus, on itsenäinen, aktiivinen ja oppiva ihminen ja valtarakenteeltaan hajautettu organisaatio. Tämä "totuus" ja tehokkuuden taikakaava on etenkin populaarissa liikkeenjohtokirjallisuudessa harvinaisen selvä: keskustelussa onkin jo vähän "lopullisen totuuden saavuttamisen makua" (Kettunen, 1997): "The master theme, I believe, is this ... Old-style systems based on *authoritarian hierarchy* ... are 'out' ... 'In' are systems with 'non-authoritarian hierarchy', a fitting oxymoron for our new age. I refer to such non-authoritarian hierarchies as 'distributed systems', because control is distributed throughout the system, and not centered on any 'center' that monopolizes power, knowledge or control. Distributed systems have be-

come a leitmotif of late-20th-century life because of exponential growth in variety, variability and diversity of all sorts” (Gee, 1996, 387). Tähän humanistisen ajattelun ”lopulliseen totuuteen” liittyy kuitenkin se problemaattinen dimensio, että liberaalin revisionismin takana hämmöittävä utopia, Kettusen (1997) mainitsema *Graal*, on lopulta hyvin samankaltainen kuin marxilaisen position unelma paremmasta maailmasta (vrt. Legge, 1995); kummassakin tapauksessa kyse on lopulta ”darwinistisen” kilpailun ja siihen liittyvän kaikkinaisen hierarkismin lopullisesta lakkauttamisesta (Bendix, 1956; Whyte, 1956).

”But now to this inclination is added the force of ideology. On the surface it seems reasonable enough; the bogey is authoritarianism, and the aim is to free organization people from the pressures imposed on them by opinionated, unilateral people that all may express themselves more freely. But how do you define authoritarianism? In practise, current definitions of the authoritarian leader become perilously close to including anyone who has ideas of his own or who differs with others on basic policy. Anti-authoritarianism is becoming anti-leadership. In group doctrine the strong personality is viewed with overwhelming suspicion ... The good people? One is The Compromiser. These defensive gambits against the leader are only a stopgap measure. What some group advocates have in mind is, quite literally, *to eliminate the leader altogether*” (Whyte, 1969, 54-55).¹³⁰

Käytännössä taas näistä kaikkinaisista kilpailun, hierarkismin ja johtajuuden lakkauttamispyrkimyksistä seuraa se, että humanistisen position revisionismi ajautuu vähitellen joskin hitaammin niihin samoihin ongelmiin kuin marxilainen positio kuten niin Hayek (1944; 1995) kuin Weberkin ovat esittäneet: ”*But even on the utopian assumption that all competition were completely eliminated, conditions would still lead to a latent process of selection, biological or social, which would favour the types best adapted to the conditions, whether their relevant qualities were determined by heredity or by environment. On the empirical level the elimination of conflict cannot go beyond a point which leaves room for some social selection, and in principle a process of biological selection necessarily remains*” (Weber, 1947; 1964, 134). Lopulta teoreettinen kokonaistilanne vaikuttaisi varsin masentavalta: todellisia vaihtoehtoja on vain muutama ja nekin ajautuvat nopeasti kukin omiin umpikujiinsa.

Juuri tässä katsannossa on varsin ymmärrettävää, että ”liikkeenjohdon vuosisadan” lopulla ”muutoksen”, ”murroksen” tai ”kriisin” tunnelmat ovat olleet erityisen syviä, ja että yhä useammat ihmiset tuntevat elävänsä aiemmin todetulla tavalla eskatologisessa mielessä ”viimeisiä aikoja”. Se kehitysura, joka monien yhteiskuntatarkkailijoi-

¹³⁰ Nykykirjallisuudessa esimerkiksi Legge on noteerannut saman tendenssin: “In the interests of achieving these values, employees must take responsibility, become ‘empowered’ – as also are the supreme arbiters, the customers. So, what do we have? The rhetoric, if not the practise, asserts that we are all managers: the employee becomes ‘responsibly autonomous’ to manage the operational variances in JIT and TQM systems; in service sector industries ‘customers are made to function in the role of management’s ... even in higher educational institutions there is much talk of student-managed learning. Now at one level we might recognise this as a rhetoric masking the intensification and commodification of labour ... but at another level it raises the question of, who are the ‘real’ managers” (Legge, 1995, 325).

den näkemyksen mukaan on lähestymässä loppuaan tai ainakin kriisiytymässä, on yleisesti kirjallisuudessa nimetty *moderniksi*, jonka ytimessä on ollut vahva usko järkeen, tieteeseen, valistukseen ja jatkuvaan edistykseen, haave ihmisen rajattomasta kyvystä parantaa maailmaa ja elinolosuhteitaan lähes loputtomasti tieteen ja teknologian kehityksen sekä näiden tuottaman taloudellisen kasvun turvin. *Modernin murros* taas aiheutuu olennaisella tavalla siitä, että tämä oletus on uutta luovan voimansa vähitellen amennettuaan törmännyt omiin rajoituksiinsa, paljastunut tai paljastumassa illuusioksi, ainakin absoluuttisena ihanteena; yksinkertaisesti *usko* ikuisesti jatkuvaan ja jopa nopeutuvaan edistykseen ja tieteen rooliin tämän edistyksen tuottajana on vakavasti horjunut, mikä puolestaan äyttäisi pakottavan etsimään uusia intellektuaalisia linjoja – tai oikeastaan ensin purkamaan vanhoja (von Wright, 1996; Bauman, 1996).

3.4.2. Vahva versio ja järjenkriitikin aporia

Tämän valossa on varsin ymmärrettävää, että humanistisen position varteenotettavimmaksi ”haastajaksi” on – ainakin diskursiivisella tasolla – noussut ”relativistinen positio”, joka saa kannattajansa yhtäältä humanistiselta ja ehkä etenkin marxilaiselta positiolta ja joka ilmenee yhtäältä relativistis-nihilistisesti sävyttyneen teoreettisen postmodernismin ja toisaalta vulgaarirelativistisen pop-management-kirjallisuuden ekspansiona. Postmodernismia sivunneesta keskustelusta voitaneen puristaa esiin kaksi tulkintalinjaa: heikko versio ja vahva versio (vrt. Kivivuori, 1992). Näistä *heikon tulkinnan* mukaan postmoderniin vaiheeseen siirtyminen merkitsee kollektiivisen etiikan katoamista historiankirjojen kellastuneille lehdille. Moraalin suuret kertomukset kuten erilaiset uskonnot ja ideologiat kerta kaikkiaan kuihtuvat kasaan ja yksittäisestä ihmisestä tulee eksistentiaalis-moraalisten ongelmien ja valintojensa kanssa yksin kamppaileva postmoderni nomadi (vrt. Bauman, 1996). *Vahva tulkinta* taas ulottaa tämän romahduksen koskemaan myös ihmisen suhdetta todellisuuteen; vahvan tulkinnan mukaan postmoderniin vaiheeseen siirtyminen tarkoittaa suurista kertomuksista kaikkein suurimman eli yhteismitallisen todellisuuden ja sen subjektille annetun luonteen räjähtämistä keskenään täysin yhteismitattomien kielipelien kaoottiseksi pluralismiksi (vrt. Lyotard, 1985; Derrida, 1988).¹³¹ Myös eräät johtamis- ja organisaatioteoreetikot ovat esittäneet, joskin yksinkertaistaen, että vahvimmissa derridalais-foucaultlaisissa muodoissaan postmodernismi edustaa ”järjen kuolemaa” ja ”tieteen tuhoa” (ks. Power, 1990; Tiihonen, 1986).

¹³¹ “Postmodernism as a theoretical perspective rejects both the modernist realistic ontology and positivistic epistemology. In other words it rejects modernism’s belief in the existence of fundamental truths, in the power of reason and observation, in meta-narratives about progress and universal design and its absorption in the machine metaphor” (Legge, 1995, 301; Gergen, 1992, 211).

Heikon ja vahvan tulkinnan välille tässä tehty ero perustuu siis siihen, uloteaanko suurten kertomusten kuolemaa propagoiva teesi koskemaan normatiivisen sfäärin ohella myös todellisuushavaintoa kokonaisuudessaan (vrt. Kivivuori, 1992). On suhteellisen helppo nähdä, että edellä esitetty postmodernismin *vahva tulkinta* johtaa paradoksaalisiin lauseisiin. Esimerkiksi on ristiriitaista ja itsensä kumoavaa argumentoida tämän puolesta viittaamalla vaikkapa liikkeenjohdollisia ilmiöitä rekisteröiviin empiirisiin havaintoihin, koska postmodernismin vahvan tulkinnan mukaan on mahdotonta muodostaa ylyksilöllisesti päteviä lauseita todellisuuden luonteesta. Näin menetellessä hyväksyttäisiin implisiittisesti se, mikä eksplisiittisesti kielletään: kyky tehdä intersubjektiivisia ja yhteismitallisia havaintoja todellisuuden luonteesta (vrt. Niiniluoto, 1984, 271; Siegel, 1987; Habermas, 1985). Johtamis- ja organisaatioteoreettisen keskustelun yhteydessä hyvän esimerkin tästä postmodernin argumentaation sisäisestä ristiriitaisuudesta on tarjonnut Parker:

"If the distinction between perspective and periodization is accepted, then the implications are severe. The key point is that writers on organizations must be clear when they are trying to find post-modernity and when they are being postmodern. I am suggesting that they are incommensurable language games in Wittgensteinian sense. One cannot combine an idealist epistemology and a realistic ontology and expect to be produce coherent theory. If the world is no more than discourse, then variations on empiricism are simply going to reproduce the fictions of the world under the name of facts" (Parker, 1992, 10).

Muiden järjenkritiikin esiintymismuotojen tavoin postmodernismin vahva tulkinta näyttää siis vääjäämättä ajautuvan sisäiseen ristiriitaan (Kelly, 1994a), josta se pääsee ulos vain luopumalla kielestä intersubjektiivisen ilmaisun eksplisiittisenä muotona ja turvautumalla enemmän tai vähemmän epäsuoriin menetelmiin: narraatioon, aforistiikkaan, huumoriin, ironiaan, runouteen ja taiteen "välittömiin kokemuksiin" (vrt. Grey, 1996; Hatch – Erlich, 1993). Toinen mahdollisuus on tietysti ajatella, että ristiriidassa loputtomiin junnaava ajattelu on eräällä tavalla anarkistinen ja emansipatorinen akti: panos- tuotomatriiseihinsa sulkeutuvassa instrumentaalisen järjen totalitarismissa "negatiivisen dialektiikan" tehtävänä on uhmata identiteettiilooista vastaavuusajattelua, jonka nimessä kieli ja kulttuuri repressoivat ei-identtisen toiseuden utooppista momenttia (Kivivuori, 1992).¹³²

Postmodernismin ytimestä löytyykin lopulta Frankfurtin koulukunnan suodattamassa muodossa omaksuttu vuosisadan vaihteen "edifioiva" elämänfilosofia. Postmodernin diskurssin käsitteellisessä rungossa eri elämänfilosofisista näkemyksistä omaksuttu pateettinen järjenkritiikki saa aivan uuden intellektualisoidun folkloren muodon. Eri elämänfilosofioiden tavoin postmodernismi omaksuu perusarvokseen kaiken järjen ja kielen tuolle puolen kantavan: tunteen, vietin, vallantahdon, kosketuksen, ennustamattoman, spontaanin ja niin edelleen (vrt. Berg, 1989; Hassard, 1994). Edifioivan filo-

¹³² Tämän tutkimuksen tekijä on käsitellyt postmodernismin vahvan tulkinnan kritiikkiä tieteellisen realismin näkökulmasta laajemmin erillisessä tutkimuksessaan (ks. Ahonen, 1998, 16-32).

sofian parhaiden perinteiden mukaisesti pyrkimyksenä on sanoa se, mikä ei ole sanottavissa kielessä – yrityksestä tavoittaa kaikkea käsitteellistä ajattelua edeltävän eksistenssin ehdot (Arrigton – Francis, 1989; Vainio, 1995; 1997). Kysymys on toisin sanoen kielen väistämättä intersubjektiiiviseen luonteeseen liittyvästä ikuisesta ristiriidasta, totalisoivan järjenkriitikin aporiasta (Jay, 1989, 176-177; Habermas, 1985). Yritys on luonnollisesti ristiriitainen ja tuomittu umpikujaan, koska kielen käyttö jo tekona implikoi kirjoittajan hyväksyvän sen, minkä johtopäätöksensä kieltää: kielen kelpoisuuden kuvata yhteismitallisesti maailmaa (Kelly, 1994a).

Tätä teesiä postmodernismin vahvan tulkinnan sisäisestä ristiriitaisuudesta voidaan elaboroida tieteellisen realismin näkökulmasta esitetyn organisaatioteoreettisen esimerkin avulla. Tieteellisen realismin peruslähtökohtana on ontologinen uskomus siitä, että maailma *on* olemassa. Realistit jakautuvat kuitenkin eri leireihin sen mukaan, miten he rajaavat tämän uskomuksen pätevyysalueen, eli millaisista asioista he katsovat maailman koostuvan. Tieteellisen realismin yhteiskuntatieteelliseltä kannalta pohdituimman version lienee esittänyt Roy Bhaskar (1978; 1987; 1989). Tämän tieteellisen realismin ”minimiversion” mukaan maailma on kerrostunut *tasoiksi*, jotka ovat kaikki todellisia (Marsden, 1993; Ahonen, 1998). Näiden tasojen suhteet voidaan ymmärtää hierarkkisiksi siten, että niiden välillä on yhtäältä kausaalisia ja toisaalta emergenttisiä suhteita. Kausaaliset suhteet tarkoittavat sitä, että perustavampien tasojen voimat tuottavat vähemmän perustavien tasojen käyttäytymistä. Emergenttiset suhteet taas tarkoittavat sitä, että ylemmillä tasoilla syntyy sellaisia ominaisuuksia ja käyttäytymismuotoja, jotka eivät ole palautettavissa alemmille tasoille. Tällaista ontologista ”tasonäkemyksiä”, jota Bhaskar on pyrkinyt jalostamaan yhteiskuntatieteelliseen käyttöön, on alun perin kehitellyt erityisesti Karl Popper (1963; 1972; 1974a; 1974b).

Popper jakaa realistisessa ontologiassaan, jota hän kutsuu emergentiksi materialismiksi, maailmaan kolmeen tasoon: maailmaan 1, 2 ja 3. Popperin maailma 1 muodostuu fysiikan ja kemian lakeja noudattavista fysikaalisista objekteista kuten atomeista, voimakentistä, pöydistä, tuoleista, kivistä ja tähdistä ja niin edelleen (Popper, 1974a, 146). Maailma 2 koostuu maailman 1 alkioiden ja lainalaisuuksien perusteella kehittyneistä elävistä organismeista sekä näiden ”subjektiivisista kokemuksista” ja ”mentaalisisistä tiloista”: tietoisuus on siten aidosti uusi piirre, joka on emergentin evoluution kautta vähitellen ilmestynyt elollisiin organismeihin. Maailma 2:een kuuluvat mentaaliset tilat ovat siinä mielessä ”todellisia”, että ne kykenevät kausaaliiseen vuorovaikutukseen maailma 1:n objektien kanssa. Esimerkiksi kova kipu pakottaa ihmisen tekemään jotakin kivun aiheuttajalle (Niiniluoto, 1990, 17).

Popperin maailmaan 3 taas kuuluvat inhimillisen tiedostustoiminnan tuloksena emergoituneet objektit kuten inhimillinen kieli, ihmisen teorian itsestään, tiede, teknologia ja taideteokset. Maailma 3:n objektit ovat siis selvästi ihmisen tekemiä eivät-

kä ne siten sijoitu ajan ulkopuolelle, vaan niillä on kaikilla oma historiansa alkuineen ja loppuineen; artefaktit voidaan aina tuhota mutta toisin kuin alemman tason objektit ne voidaan keksiä uudelleen. Edelleen osa maailman 3 objekteista – esimerkiksi maailmukset – kuuluvat samanaikaisesti myös maailmaan 1. Kaiken kaikkiaan maailma 3 siis syntyy ja kehittyy biologista evoluutiota jatkavan kulttuurievoluution kautta: maailmaa 3 ei olisi olemassa ilman maailmoja 1 ja 2, eikä maailmaa 2 olisi ilman maailmaa 1 (Niiniluoto, 1990, 18-20; vrt. Marsden, 1993).

Pelkistysti tämä tarkoittaa sitä, että materiaalisen evoluution kautta syntyneet maailmojen 2 ja 3 emergentit muodosteet ovat todellisia, koska niillä on kausaalista voimaa vaikuttaa alemman tason objekteihin. Erinomaisen esimerkin tästä ”todellisuudesta” on tarjonnut Durkheim (1977) puhuessaan ”sosiaalisista tosiasioista” (ylyksilölliset instituutiot, vakiintuneet tavat, sosiaaliset virtaukset) ja niiden ”pakottavasta vaikutuksesta”. Durkheimilaisen holismin mukaan sosiaaliset faktat ovat maailma 3:n elementtejä: ne ovat ”ihmisen tekemiä”, mutta silti niille on ominaista ”yksilön tajuntaan kohdistuva pakottava vaikutus”. Yksilö voi luonnollisesti yrittää kاپinoida ”sosiaalisia tosiasioita” vastaan mutta näin tehdessään hän vain ”törmää suljetuihin lasioviin”. Juuri tässä mielessä voidaan puhua ”sosiaalisista tosiasioista”, joiden luonteenomaisin piirre on se, että ne näyttäytyvät yksilölle *ikään kuin* luonnonlakeina (vrt. Marsden, 1993).

Postmodernismin nimiin vannovat nykyaikaiset relativistit ja konstruktivistit alleviivaavat sitä, että *kaikki* ”tosiasiat” ja ”maailmat” ovat ihmisen tekemiä. Onkin selvää, että etenkin siirryttäessä maailmasta 1 maailmaan 3 realistisen position puolustaminen vaikeutuu, koska maailma 3 *on* ihmisen luovaan toimintaan perustuva sosiaalinen konstruktio. Tämä ihmistieteiden tutkimuskohteena oleva todellisuuden piiri taas sisältää ihmisen asettamia merkityksiä ja intressejä, joita ei pidä eikä voida redusoida siitä kokonaan pois – siis takaisin maailmaan 1. Tämä ei kuitenkaan millään tavoin riitä *kumoamaan* realistista positiota. Ihmisen toiminnan ja ihmistieteen kulttuurista ominaisuutta korostavat ”relativistit” joutuvatkin sovittamattomaan ristiriitaan tieteellisen realismin kanssa lopulta vain siinä tapauksessa, että he yrittävät ”ontologisoida” puheensa jostakin maailman 2 tai 3 alueelle kuuluvasta asiasta ja tehdä siitä ontologisesti primaarin suhteessa maailmaan 1 eli väittää esimerkiksi, ettei kiviä ollut ennen kuin keksittiin kiven käsite (Niiniluoto, 1990, 62-63, 67).

On selvää, että ihminen on symboleilla operoiva kulttuuriolento, joka muokkaa maailmaa työkaluillaan, jäsentää ja hahmottaa todellisuutta ajattelullaan sekä luo uutta ”keinotekoista” artefaktien ja sosiaalisten merkitysten maailmaa (Harré, 1993). Ihmisen erityinen asema ja aktiivinen rooli maailman ”konstituoimisessa” on tärkeä lähtökohta kulttuurifilosofialle ja se on ollut keskeinen teema myös monille modernin filosofian valtavirtauksille. Tämä sinänsä oikea perusoivallus on kuitenkin toistuvasti radikalisoitu hyvin kiistanalaiseksi väitteeksi, jossa koko objektiivinen todelli-

suus ja maailma ”sinänsä” kielletään (Niiniluoto, 1990, 43): ”*Charles Peirceä seura-
ten voimme määritellä, että todellista on 'se, minkä ominaisuudet ovat riippumatto-
mia siitä, mitä kukaan ajattelee niiden olevan'. Tässä mielessä voimme sanoa, että
myös Popperin maailma 3, ts. julkisen ja suhteellisen itsenäisen aseman saaneet ih-
mismielen tuotteet, ovat todellisia*” (Niiniluoto, 1990, 69).

Tätä realistista positiota voidaan konkretisoida organisaatioteoreettisen esimer-
kin avulla. Kaikki termit voita käytetään viittaamaan sosiaalisiin instituutioihin ovat
tiettyllä tavalla ”teoreettisia termejä”. Esimerkiksi 'organisaatio' tai 'valtio' eivät viittaa
johonkin, joka olisi suoraan havaittavissa; puhuttaessa 'organisaatiosta' voidaan ha-
vaita vain tiettyjä fyysikaalisia objekteja kuten rakennuksia sekä toisaalta yksittäisiä
ihmisiä tekemässä jotakin. Tällaisilla teoreettisilla termeillä on siten tiukasti tulkiten
merkitys vain osana tiettyjä tieteellisiä teorioita. Kuitenkin organisaatiotutkijoiden
ohella myös tavalliset kansalaiset puhuvat lähes päivittäin 'organisaatioista'. Tämän-
tyyppisiä termejä ei voikaan poistaa arkipäivän sanastoista, vaikka tutkija väittäisi,
että näiden termien ekstensio on tyhjä kuten esimerkiksi teoreettisen termin 'flogis-
ton' tapauksessa olikin. Organisaatiot voivat epäilemättä muuttua, mutta näyttäisi
mahdottomalta todistaa, että niitä *ei* ole lainkaan olemassa. Problemaattiseksi kysy-
mykseksi jää se, *missä mielessä* 'organisaatiot' tai yleensäkin sosiaaliset instituutiot
ovat olemassa (Ahonen, 1998).

Lagerspetz (1995, 1-5) on pohtinut tätä ongelmaa ”varovaisen realismin” näkö-
kulmasta (organisaatiotutkimuksessa tästä Marsden, 1993). Tästä näkökulmasta voi-
daan lähteä liikkeelle siitä, että sosiaalisten instituutioiden kuten organisaatioiden tai
valtioiden olemassaoloon liittyen näyttäisi olevan joukko varsin yleisesti hyväksytyjä
intuitioita: 1) institutionaaliset termit viittaavat todellisiin asioihin: *on* olemassa organi-
saatioita ja valtioita, 2) silti yritettäessä selittää instituutioiden ominaisuuksia ja toimia,
voidaan lopulta havaita ja löytää vain yksilöitä ja näiden ominaisuuksia, uskomuksia ja
toimia, 3) silti lausumat instituutioiden ominaisuuksista ja toimista eivät ole lausumia
yksittäisten yksilöiden mentaalista tiloista tai fyysisistä liikkeistä, ja edelleen näillä
lausumilla on jotakin tekemistä normien ja arvojen kanssa eivätkä nämä ole fyysisiä
objekteja ja 4) on mahdollista esittää lausumia instituutioista, niiden ominaisuuksista ja
toimista sitoutumatta silti eksplisiittisesti tiettyyn normien tai sääntöjen järjestelmään
(Lagerspetz, 1995, 2).

Näitä intuitioita voidaan pitää sekä yhteensopivina että uskottavina. Tämä väite
käy paremmin ymmärrettäväksi, mikäli tarkastellaan tilannetta, jossa yksi tai useam-
pi näistä intuitioista yritetään kiistää. Jos esimerkiksi jyrkän linjan postmodernisti
yrittää kiistää intuition 1) (vrt. Vainio, 1997), tästä seuraavat ongelmat ovat ilmeisiä:
mikäli kaikkien institutionaalisten objektien kuten organisaatioiden ja niiden ominai-
suuksien reaalisuus yritetään täydellisesti kiistää, tulee mahdottomaksi sanoa enää
ylipäättään mitään järkevää ja informatiivista näistä objekteista – siis käyttämättä

termejä, jotka viittaavat näihin objekteihin (vrt. organisaatiotutkimuksessa Parker, 1992; 1995). Tyypillisesti postmodernistit vastaavat tähän ympyröimällä lukuisat termit heitto- tai lainausmerkeillä. Tämä typografinen temppu ei kuitenkaan poista näitä termejä siitä jokapäiväisestä diskurssista, jossa näitä termejä käytetään viittamaan sellaisiin objekteihin, joiden myös oletetaan olevan olemassa. Mikäli taas yritetään kiistää intuitio 2), joudutaan käyttämään sellaisia termejä, jotka ovat vielä epä-määräisempiä ja kyseenalaisempia kuin ne institutionaaliset termit, joiden problematisointia pidetään tavoitteena; toisin sanoen joudutaan puhumaan "spontaanista organisoitumisesta", "organisaatioilmapiiiristä", "teamspiritistä", "kollektiivisista persoonallisuuksista", "kansallishengestä" ja niin edelleen (Lagerspetz, 1995, 2-4; vrt. Donaldson, 1996).

Vaikutusvaltaisimpia yrityksiä kiistää kaksi viimeksi mainittua intuitiota liittyy Searlen (1974, 50-52) tekemään erotteluun "raakojen" (brute) ja "institutionaalisten" faktojen välillä. Näistä raakat faktat ovat luonnontieteen tuottamaa tietoa fyysistä objekteista. Institutionaaliset faktat taas ovat todella faktoja, mutta ne ovat faktoja vain kytkeytyessään johonkin instituution ja sen sääntöihin ja normeihin, jolloin institutionaaliset faktat ovat täysin sääntöriippuvaisia (rule dependent). Tämä erottelu sinänsä on selvä ja järkevä. Searlen erottelun jyrkkyys ajaa sen kuitenkin ongelmiin. Jos Searlen luokittelu nimittäin on tarkoitettu kattavaksi, sääntöjä koskevien faktojen itsessään täytyy olla institutionaalisia faktoja. Siten ne ovat itse riippuvaisia joidenkin muiden sääntöjen olemassaolosta: se, että jotakin pidetään sääntönä, edellyttää sääntöä siitä, mitä pidetään sääntönä ja niin edelleen. Ongelma on toisin sanoen se, että ajaudutaan päättymättömään regressioon (infinite regress). Lagerspetzin (1995, 6) ratkaisu tähän ongelmaan on kehittää mainittujen kategorioiden väliin ei-raakojen faktojen (non-brute facts) käsite, joka ei ole sisäisesti täysin sääntöriippuvainen. Hänen perusideansa on tiivistetysti seuraava: "*There are things which exist and facts which hold only if the relevant individuals believe that they exist or hold and act according to these beliefs*".

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi "rahaa" on mikä tahansa, mikä hyväksytään vaihdon välineeksi; niin kauan kuin ihmiset uskoivat oravannahkojen kelpaavan vaihdon välineeksi, oravannahat *olivat* rahaa ja siten Lagerspetzin määritelmän mielessä "ei-raakoja faktoja". Tähän faktaluontoisuuteen kuuluu se, faktat ovat yksittäiselle ihmiselle annettuja: esimerkiksi yksityistä rahaa tai yksityistä kieltä *ei* voi olla olemassa. Lagerspetz kutsuu kantaansa konventionalismiksi, jonka perusajatuksen mukaan instituutiot – esimerkiksi erilaiset organisaatiot – ja institutionaaliset faktat *ovat* olemassa vain yhteisesti jaettujen *uskomusten voimalla*. Lagerspetzin kanta tulee siten varsin lähelle esimerkiksi Scheinin (1985) käsitystä organisaatiokulttuurin luonteesta. Lagerspetz (1996, 8) toteaaakin: "*As my examples show, there is nothing new in this idea. However, there might be some new elements in my*

attempt to explicate the idea in a more precise way and to connect it to other theories and issues”.

Tähän mennessä esitetyn perusteella postmodernismin vahvan tulkinnan edustaja olisi tyytyväinen: 'organisaatioita' *ei* ole olemassa, vaan ne ovat fiktiota, mielikuvituksemme tuotetta, puhtaasti sosiaalisia *konstruktioita*, jotka voidaan dekonstruoida (ks. Berg, 1989; Kilduff, 1993). Lagerspetzin mukaan kuitenkin esimerkiksi 'organisaation' käsitteelle jää jäljelle selvä referentti. Esimerkiksi 'organisaatiot' nimittäin referoivat kulloinkin kyseessä oleviin *konventionaalisiin* entiteetteihin. Ja mikä postmodernistin kannalta on kauhistuttavinta, Lagerspetz (1995) jatkaa, että nämä entiteetit *ovat olemassa* – omalla erikoisella tavallaan tosin. On totta, että nämä entiteetit lakkaisivat välttämättä olemasta, jos ihmiset lakkaisivat käyttämästä kyseisiin entiteetteihin viittaavia käsitteitä – ja tässä mielessä nämä Popperin maailmaan 3 kuuluvat entiteetit tietysti poikkeavat maailman 1 fyysisistä objekteista. Lagerspetzin mukaan argumentit ydin ei olekaan se, että käsitteet ovat konventionaalisesti sovittuja tapoja luokitella havaintomaailmaamme. Sen sijaan ydinväite on se, että nämä entiteetit itsessään voivat olla olemassa vain konventionaalisessa mielessä. Kaiken lisäksi nämä entiteetit tai ainakin osa näistä entiteeteistä on olemassa – siis omalla erityisellä tavallaan – *välttämättä*. Tätä väitettä radikaalit postmodernistit eivät voisi hyväksyä, koska he haluavat kyseenalaistaa tai "dekonstruoida" kaiken pohjiaan myöten (ks. Hatch, 1997, 46; vrt. Kilduff, 1993; Vainio, 1997).

Tämä postmodernistien pyrkimys kaiken dekonstruoimiseen ei kuitenkaan ole mahdollista – siis kaiken *täydellinen* ja *samanaikainen* kyseenalaistaminen. Ehkä kietytetyimmän tämän radikaalin fundamentaaliskeptisismien mahdottomuuden on esittänyt filosofi Otto Neurath kuuluisassa laiva-metaforassaan. Neurathin mukaan ihmisen psyyke rakentuu monista erilaisista uskomuksista aivan kuten laiva rakentuu monista eri osista. Jos laiva puretaan pienimpiin mahdollisiin rakennusosiinsa, se lakkaa olemasta laiva – se on vain kasa romua. Samoin käy ihmiset psyykelle, jos hän yrittää samanaikaisesti dekonstruoida *kaikki* omat uskomuksensa ja käsityksensä maailmasta. Edelleen laivaa voidaan jopa purjehdusmatkan aikana korjata pieneltä osin. Liian suuret korjaustoimenpiteet matkan aikana kuitenkin aiheuttaisivat laivan uppoamisen. Jälleen ihmisen psyyken kohdalla tilanne on sama (ks. teoksessa Hookway, 1990, 222; Ahonen, 1998). Esitetty fundamentaaliskeptisismien vastainen kanta tulee väljemmin muotoiltuna ja eri asiayhteyksissä esiin myös johtamis- ja organisaatioteoreettisessa keskustelussa. Esimerkiksi Scheinin (1985) kulttuurikäsitteiden mukaan organisaatiokulttuuri syntyy juuri sekä yksittäisen ihmisen että laajemman ihmisryhmän *pakottavasta* tarpeesta saada edes jonkinlainen ratkaisu eksistentiaalista ahdistusta aiheuttavaan jatkuvaan filosofisesti ratkaisemattomien paradoksien pohdintaan, ja siksi myös kulttuuristen objektien maailmassa 3 *on* aina olemassa *jotakin*.

Realistin ydinväite siis on, että ihmisillä *on* aina *välttämättä* joitakin uskomuksia maailmasta, koska psykologisista syistä ihmisen on pakko katkaista päättymättömät problematisointiketjut (vrt. Schein, 1985). Käytännössä tämä tapahtuu siten, että sellainen uskomus, josta osapuolet tietyllä hetkellä voivat päästä edes jonkinlaiseen, joskin ehkä ankarasti tulkiten näennäiseen, ”yksimielisyyteen” otetaan ”evidenssiksi” tai ”premissiksi”, johon muut uskomukset nojautuvat. Tämän ”premissiksi” otettavan uskomuksen ei tarvitse olla ”tieteellisessä mielessä tosi”: konventionaalisten faktojen erikoislaatuinen piirre onkin se, että ne *eivät* voi olla vääriä, jos niiden uskotaan olevan tosia. Näistä ”kantauskomuksista” tulee konventionaalisten faktojen perusta. Niin kauan kuin tietty relevantti populaatio – tai tarkemmin riittävän suuri osa tästä relevantista populaatiosta – *usko* näiden konventionaalisten faktojen perustaan, nämä faktat *ovat olemassa* ja näyttäytyvät yksittäiselle toimijalle *ikään kuin* luonnonlakeina. Luonnonlakeihin liittyvistä faktoista konventionaaliset faktat kuitenkin eroavat siinä, että niiden olemassaolo viime kädessä riippuu ihmisten uskomuksista, ja niiden olemassaolo voi lakata, jos usko niihin lakkaa. Tämä konventionaalisten faktojen uskomus-riippuvaisuus on kieltämättä erikoislaatuinen piirre, mutta silti on vaikea nähdä mitään syytä, miksi ne eivät todellakin olisi eräänlaisia ”konventionaalisia faktoja” (Lagerspetz, 1995).

Kuten Lagerspetz siis esittää, kulttuurisen ja sosiaalisen alueella eli Popperin maailmassa *3 on* eräänlaisia faktoja – vaikkakaan nämä eivät ole esimerkiksi fysiikan lakien kaltaisia *universaaleja* faktoja. Esitetty argumentaatio tuokin selvästi postmodernin strategian rajoitteet näkyviin. Jotkut institutionaalisista faktoista – vaikkapa perinteiset sukupuoliroolit työelämässä ja työorganisaatiossa – *voidaan* epäilemättä kollektiivisen ja vain kollektiivisen toiminnan avulla kaataa tai tuhota *ja tähän postmodernistit itse asiassa dekonstruktionismillaan pyrkivätkin* (Ahonen, 1998; vrt. Kilduff, 1993). Toinen puoli asiaa on kuitenkin se, että kaikkia ”totuuksia” eli konventionaalisia faktoja he *eivät* kuitenkaan voi samanaikaisesti tuhota ja niidenkin tilalle, jotka he onnistuvat dekonstruktionismillaan tuhoamaan, syntyy itse asiassa uusia, jotka taas vaikuttavat *ikään kuin* luonnonlait yksittäisen toimijan elämään. Kaiken kaikkiaan lienee suhteellisen helppo nähdä, miksi akateemisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin alueella suurin osa postmodernisteista on tyytynyt – epäilemättä ilman tietoista valintaa – radikaalin ranskalaisen ontologian sijasta postmodernismin ns. heikkoon tulkintaan eli eräänlaiseen ”eklektiseen kielipelirelativismiin” (Hatch, 1997, 43-44; vrt. Chia, 1995; Alvesson, 1995).

3.4.3. Heikko versio ja *laissez faire*

Johtamis- ja organisaatioidiskurssin piirissä esitetyt näkemykset edustavat siis yleensä postmodernismin heikkoa tulkintaa, ja useimmissa tapauksissa postmodernistista tai dekonstruktionistista lähestymistapaa ei alan kirjallisuudessa ole omaksuttu radikaalin ranskalaisen ontologian tasolle asti (Vainio, 1995; 1997; Alvesson, 1995).¹³³ Tämän heikon tulkinnan mielessä postmodernismilla tarkoitetaan ennen muuta integroivien metakertomusten kuolemaa:¹³⁴ kaikkien teorioiden takana olevat ontologiset ja epistemologiset käsitykset divergoivat, joten niiden vertailemattomuus ja yhteismitattomuus on hyväksyttävä sellaisenaan (Lyotard, 1985, 7-8, 19-21, 60-65, 102-106).

"It seems that we are doomed to be locked into this eternal circle of claim and counter-claim as long as proponents of science are catechised in the dogma of scientific rationality, rationality which is both transcendent and produces objective Truth ... postmodernism provides a solution to this dilemma, by relinquishing the association between facts and absolute truth – the de facto plurality of truth claims becomes acceptable because recognized as validated by multiple relative 'truths', rather than by a monolithic objective truth ... The manifestations of this [postmodern] superseding belief system are diverse in character" (Jackson – Carter, 1995, 202-203).

Tämä postmodernistien usein toistama väite erilaisten kielipelien ja "paradigmojen" lähes täydellisestä yhteismitattomuudesta ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen kuin Lyotard- ja Derrida-sitaatteihinsa lähes normaalitieteellisellä hartaudella ja itsevarmuudella vetoavat postmodernistit antavat ymmärtää.¹³⁵ Johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa esimerkiksi Parker on ilmaissut tämän realistisen – tai vähintäänkin vulgaarirelativismiin vastaisen – kantansa varsin purevasti: "*I suggest that there are limits to the power of human definition – just because someone claims that this journal is made of green cheese does not mean that it is*" (Parker, 1995, 556).

¹³³ Itse asiassa Chia on Vainion (1995) tavoin valitellut, sitä ettei postmodernismin radikaalia ontologista haastetta juurikaan ole ymmärretty organisaatiotutkijoiden piirissä: "In most instances, a failure to recognize the radical ontological character of postmodern thinking as an alternative thought style, rather than as a different theoretical perspective or social paradigm, has distracted attention away from the postmodern problematic and led to an indiscriminate appropriation of postmodern concepts and terminology into mainstream organization theory" (Chia, 1995, 584).

¹³⁴ On helppo nähdä, että yksi suurimmista "suurista kertomuksista" organisaatioteorian alalla palautuu Weberiin: "That [postmodernism] is clearly a return to the grand concerns that Weber introduced into the study of modern social systems, in which bureaucratic organization had created the 'iron cage' of the modern economic order and whose other significant effect had been to purge the world of the auratic and magical. In other words, Weber made us to see modern organization as a process which emblemized the rationalization and objectification of social life, and it is to this process that the current debate returns us, but with a fresh twist which directs our attention to the concept of discourse and its place in institutional structure" (Cooper - Burrell, 1988, 92).

¹³⁵ Tästä uudesta "normaalitieteellisestä hartaudesta" on helppo löytää esimerkkejä. Vaikkapa Hollinger (1994, 162) kirjoittaa: "Why do postmodernists not talk about the general categories of class, race and gender? Because the postmodernists have made a convincing argument that these modernist concepts are outdated in the postmodern world." Kiinnostavaa on se, ettei kirjasta tarkkaakaan lukemalla löydy näitä "vakuuttavia argumentteja"; itse asiassa kirjasta ei löydy mitään väitettä tukevia argumentteja tai todistuksia – ainoastaan muutamia "ranskalaisilla" lähdeviitteillä varustettuja toteamuksia, joiden mukaan "luokka-analyysin perusteita tulisi modifioida" (s. 136) (Callinicos, 1995, 735).

Relativistit ovat epäilemättä oikeassa siinä, että maailmaa voidaan lähestyä ”eri perspektiiveistä” kuten edellä mainittu Morgan (1986; 1983a; 1983b) on vaatinut (vrt. Jackson – Carter, 1995; Hatch, 1997). Tästä ei kuitenkaan seuraa se Kuhnilta (1960) ja Feyerabendilta (1975) peräisin oleva tai pikemminkin heidän filosofisten näkemystensä ylitulkintoihin nojautuva radikaali väite, että nämä näkökulmat olisivat täysin yhteismitattomia ja siten kaiken vertailun ulkopuolella. Eri käsitejärjestelmien totuudenmukaisuutta on mahdollista tutkia erilaisten kriteerien avulla, ja erilaisten viitekehysten välisestä paremmuudesta voidaan keskustella ainakin niiden invarianssin asteen, informatiivisuuden tai ongelmanratkaisukyvyn suhteen (Marsden, 1993, 96; Niiniluoto, 1990, 53; 1984b, 262). Esimerkiksi väitteet ”airo taituu vedessä” ja ”airo ei taitu vedessä” ovat keskenään yhteen sopimattomia, mutta lauseet ”paljaan havainnon perusteella airo näyttää taipuvan vedessä” ja ”fysiikan teorioiden mukaan airo ei taitu vedessä” ovat sekä yhteensopivia että väitteitä itse maailmasta. Yleisemmin ottaen väite ”näkökulmalla A on ominaisuus F” voidaan loogisesti kääntää väitteeksi ”maailmalla an sich on se ominaisuus, että näkökulmasta A sillä on ominaisuus F”, joka ei enää ole ”relatiivinen” vaan ”absoluuttinen” totuus (Niiniluoto, 1990, 53).

Onkin yksi hyvin perustava syy suhtautua äärimmäisen varovasti postmodernismiin aivan uudenlaisen sosiaalisen tilanteen ja sosiaalisen todellisuuden reunaehtojen syntyhistorian kuvauksena (Keupp, et al, 1989). Tämä syy on se, että edifioivan postmodernin diskurssin – ja tässä tämä käsitetään erittäin laajasti mukaan lukien myös edellä esitetyllä tavalla hiljaa hiipien postmodernisoitunut liikkeenjohdollisten viisauksien etsintä – ihanteena on juuri sellainen suuri eettinen kertomus, jollaisten haihtumisesta postmodernin heikko versio tekee tilannekatsauksensa ytimen (Kivivuori, 1992). Johtamis- ja organisaatiotutkijoista Alvesson on muotoillut tämän varoituksen näin:

”Pomo criticizes modernism for being a kind of intellectual imperialism, but many advocates of pomo are even more vulnerable to this type of critique ... Avoid all other master narratives than those advocated by the pomos! That is, I think, what many pomos are saying. The only narratives to be trusted are those marketed under the brand of pomo: language is a game of distinctions, rationality is a myth, the subject is discursively constituted, etc.” (Alvesson, 1995, 1065).

Postmodernismia propagoivien teoreetikoiden suhtautuminen erilaisiin ”suuriin kertomuksiin” ylipäättään onkin erittäin valikoivaa. Johtamis- ja organisaatioteoreettisessa ajattelussa kaikkein ”kauhistuttavimmissa” muodoissaan erityisesti Weberin ja Taylorin ajattelussa kiteytynyt puritaaninen rationaalisuus ja utilitaristinen hyötyajattelu on kerta toisensa jälkeen ja mitä moninaisimmin argumentein julistettu kuolleeksi tai kuolevaksi puuttumatta lainkaan sen romanttis-irrationalistiseen tunteen, subjektiiviset mieltymykset ja nautinnon poliittiseksi ohjelmaksi asti nostavaan vastinpariin. Tällä tavoin relatiivistinen postmodernismi – kuten ylipäättään kaikki tulevaisuuden ennustamisen idean ympärille eri aikoina rakentuneet yhteiskuntatieteelliset teoriasanastot (ks. Albert, 1976; Schriiven, 1976) – näyttävät ainakin *osin* tiettyihin poliittisiin intresseihin sovitettuina

piilonormatiivisina opinkappaleina (Habermas, 1985; Rahkonen, 1990). Johtamis- ja organisaatiotutkijoista muun muassa Pfeffer on muotoillut tämän varovaisesti näin:

"My argument is, at its heart, a very simple one: A substantial amount of the variation in the level of paradigm development is a consequence of the social structure, culture, and power relations that characterize the discipline" (Pfeffer, 1993, 615).

Tarkasteltaessa postmodernisoitumisen ja relativismin yleistymisen sosiaalisia ja kulttuurisia taustoja, joihin Pfeffer viittaa, *tarjontapuolen näkökulmasta* voidaan lähteä liikkeelle siitä, että visio "vapaasti leijuvan sivistyneistön" pyyteettömyydestä on perinteisesti ollut oleellinen osa akateemisen yhteiskuntatutkimuksen kuten myös johtamis- ja organisaatiotutkimuksen itseymmärrystä ja analyttinen katse on kaihtanut "humanististen eliittien" asemaan ja toimintaan kohdistuvaa kritiikkiä. Foucault'n (1974a) ohella Bourdieu (1985; 1988) on tässä suhteessa pyrkinyt olemaan jonkinlainen kuvainkaataja kytkemällä analyysissään erilaisten älyllisten eliittien toiminnan näiden valta- ja työmarkkinapyrkimyksiin. Bourdieu'lle myös yhteiskunnan kulttuurisen toiminnan sfääri näyttäytyy enemmän tai vähemmän brutaalina taisteluketä, jossa dominoivat eliitit ja näitä alituisesti haastavat ryhmittymät taistelevat totuuden ja eettisesti korrektein elämäntavan määrittelymonopolista pelipanoksenaan kulttuurinen hegemonia.

Tätä kautta perspektivismi ja relativismi syntyy aukeaa uusi näkökulma. Bourdieu'n analyysiä seuraten voidaan ajatella, että eri yhteiskuntatieteiden aloilla vallitseva ammattinimikkeiden, palveluiden ja koulutuskanavien sekä erillisten oppien runsaus on osoitus perinteisten professioiden ulkopuolelle karsittujen ryhmien jatkuvasta halusta parantaa suhteellista työmarkkina-asemaansa luomalla eräänlaisia professionaalisuuden periferioita, joiden mahdollisuus kontrolloida omaa rekrytointiaan ja rajoittaa alalle pyrkivien määrää on kuitenkin puutteellinen. Tämän puutteellisen kontrollointimahdollisuuden vuoksi muodostuvalla pseudoprofessionaalisuuden sektorilla kuka tahansa voi tarjota mitä erilaisimpia edifioivia sanastoja markkinoilla myytäväksi, minkä takia kyseinen sektori on väistämättä luonteeltaan labiili. Ennen muuta tämä näkyy siinä, että tarjottujen tulkintapalveluiden markkina-allokaatio ja sen aikaansaama kilpailutilanne johtaa nopeasti aaltoilevaan tendenssinomaiseen tuotedifferentiaatioon (vrt. Kieser, 1997; Freeman, 1985) eli toisistaan vain vähän poikkeavien "uusien" tuotteiden jatkuvaan kehittelyyn, mihin mikään akateeminen kontrolli ei saa puuttua (vrt. Kivivuori, 1992; Pfeffer, 1993; 1997; Donaldson, 1995). Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alalla tämä on erityisen ilmeistä:

"In North America the dominating agenda ... is centered on individualistic competition over careers ... Specialization is promoted by the desire of each person to differentiate themselves from the mass ... The country with the largest number of professional researchers into organization, the USA, would display the largest degree of competition and attempts at differentiation ... The overwhelming impression is of pluralistic diversity" (Donaldson, 1995, 6).

Kysynnän pitää aina vastata tarjontaa, ja siksi on olennaista tarkastella ilmiötä myös sosiaalisen *kysynnän näkökulmasta*. Toinen Bourdieu'n keskeisesti esille nostamista nä-

kökoehdistä liittykin uuden keskiluokan "kulttuurisen massan" pyrkimykseen levittää "uutta" kasvatus- ja ihmisihannetta. Kärjistäen tilanne on se, että ns. uudet ja nousevat ryhmät haastavat, usein ilmeisen turhaan, dominoivia eliittejä niiden omilla ehdoilla eli imitoimalla "oikeita" professioita – vaatiin kuitenkin samalla "muutoksia". "Nousevien" uuden keskiluokan ryhmittymien ihmisihanne ja siihen liittyvä etiikka pyrkiikin tyyppillisesti osoittamaan hallitsevien ryhmien arvot ja ihanteet "vääriksi" tai sosiaalisesti "epäterveellisiksi": *"Hierarkia ja liivipuvut antavat tilaa sinuttelelulle, paitahihhasillaan esiintymiselle, välittömälle puhetavalle ja projektijohtamiseen pohjautuvalle joustavuudelle. Paksujen ohjekirjojen sijaan tulee jokaisen antaumuksellinen osallistuminen"* (Peters – Waterman, 1983, 17).¹³⁶ Erityisen suuren painoarvon tässä "uudessa" kulttuurisessa orientaatioissa saakin kaikkinaisen epämääräisin ja osin ilmeisen ristiriitaisin termein ilmaistu spontaanin "henkisen kasvun", "henkiälyn", "tunneälyn" (ks. Dunderfelt, 1998; Kauppinen, 1997; Zohar, 1997; Goleman, 1999; Langinvainio, 1999) ja näille rakennettun "uusyhteisöllisyyden" (vrt. Maffesoli, 1995) korostus suhteessa vaivalla akkumuloituiden akateemisen kulttuuripääoman merkitykseen.¹³⁷

"Ainoa neuvo, jonka uskon tekevän teistä parempia johtajia ja päälliköitä, tuottaa teille enemmän onnellisuutta ja omanarvontuntoa sekä edistää samalla uraanne tehokkaammin kuin mikään muu neuvo, jonka voin antaa teille. Se ei edes vaadi mitenkään erikoista persoonallisuutta eikä mitään kemiaa. Kuka tahansa teistä pystyy siihen. Ja tämä neuvo on se, että teidän täytyy välittää ..." (kenraali Melvin Zaiss teoksessa Peters – Austin, 1989, 321-322).

Käytännössä tästä löytyy esimerkkejä myös käsitteellisesti sofistikoituneemmasta keskustelusta. Esimerkiksi Gergenin (1991; 1992) postmodernin epookin takaa työntyy lopulta esiin juuri maffesolilainen unelma uudesta spontaanista yhteisöllisyydestä. Gergenin mukaan postmodernin multiperspektiivisyys tuottaa uudenlaisen tietoisuuden "minän suhteellisuudesta": *"personal identity can be created and re-created in relationships"* (1991, 146). Lisäksi Gergen toivoo siirtymää kovasta individualismista "uudenlaiseen" tietoisuuteen siitä, että *"one's potential are only realized becau-*

¹³⁶ "Recent professionalization of management in both private and public sectors through higher education programs (e.g., the MBA and MPA degrees) has created interesting tension in some of the largest bureaucracies. As these newly professionalized employees carry their professional values into their organizations, bureaucratic characteristics come into conflict with professionalism and in some cases are starting to be replaced by more flexible ways of doing things" (Hatch, 1997, 172).

¹³⁷ "Ihmiset uskovat, että kaikki – vaikeimmatkin asiat – olisivat hallittavissa kokonaan ilman tai vain vähäisin ponnistuksin. Tämä käsitys on siinä määrin laajalle levinnyt, ettei se vaatine pidempiä selityksiä. Katsotaanpa vaikka kasvatusmenetelmiämme ... Itseilmaisu on tärkeintä, suoritusvaatimuksia ei saa olla ja vapauden nimissä kaikki kurssit tehdään mahdollisimman helpoiksi ja miellyttäväksi. Ainoa poikkeuksen muodostavat luonnontieteet, joissa pyritään todellisiin suorituksiin ja joissa oppiainesta ei voi hallita 'sovelletuilla' kursseilla ... suuntauksen lähtökohdat on helppo tunnistaa. Teknisen apuhenkilöstön, palveluammateissa ja toimistovirkailijoina toimivien vähemmän koulutettujen ihmisten lisääntyvä tarve edellyttää koulujemme ja korkeakoulujemme kasvattamia ihmisiä, joilla on vain pinnalliset tiedot. Toiseksi perustuu koko sosiaalinen järjestelmämme sille kuvitellulle periaatteelle, ettei ketään pakoteta työhönsä. Avoimen auktoriteetin korvaaminen nimettömällä auktoriteetilla tulee esille kaikilla elämän alueilla ... Tästä seuraa se, että oppimisen tulee tuntua miellyttävältä eikä pakonomaiselta; tämä pitää paikkansa erityisesti niillä ammattialoilla, joilla yhteiskunnallisesta näkökulmasta vakavan tiedon tarve on vähäistä" (Fromm, 1993, 42-43).

se there are others to support and sustain them" (1991, 156-157). Newtonin (1996, 11) kritiikin mukaan Gergenin visio alkaakin tarkemmin luettaessa näyttää yhä selvemmin melko utopistiselta vastaukselta vanhoihin anomian ja alienaation ongelmiin – tosin puettuna postmoderniin käsitejargoniin, jossa symbolinen yhteisöllisyys ('symbolic community') korvaa "vanhentuneet" käsitteet kuten yhteenkuuluvaisuuden tarpeet ('need for belongingness'). Lopulta kyse on paljolti siitä, että reaalisosialismin romahduksen jälkeen radikaalin älymystön piirissä vanha marxilainen täydellisen taloudellisen tasa-arvon tavoite on korvautunut kulttuurisen kommunismin ihanteella (Fukuyama, 1992),¹³⁸ jonka vannoutuneimmat kannattajat löytyvät, ironista sinänsä, yhteiskunnan keskiryhmistä eivätkä alimmista ryhmistä kuten myös Bourdieu (1979) on antanut ymmärtää:

"Middle-class youth, then, and the expressive professions in the service class are a potential audience for postmodernist culture, and the potential sources of resistance to domination in disorganized capitalism. This partly, we think, explains their overwhelming presence in the so-called 'new social movements'. The point here is that much of such popular culture (which possesses important postmodernist attributes), however consumes it, is largely 'classless' in content and form, and the radical anti-hierarchical values and practices, the 'anti-authoritarian populism', it can engender are equally not particularly marked by class characteristics" (Lash – Urry, 1987, 15).

Kuten sanottu, kärjistäen postmodernin ajattelun leviämässä näyttäisi olevan suuressa määrin kyse siitä, että ns. uudet ja nousevat keskiryhmät haastavat usein ilmeisen turhaan dominoivia eliittejä näiden omin aseihin mutta eri pelisäännöin.¹³⁹ Jos kyse todella on "nousevan" tai ainakin noususta haaveilevan "uuden keskiluokan" uudesta etiikasta ja ihmisihanteesta, on paremmin ymmärrettävissä, että tietty julistava profeettallisuus on erottamaton osa näiden ryhmien itseymmärryksen konstituutiota. Yllättävää kyllä, liikkeenjohtoteorian Foucault'iksi kutsuttu (Micklethwait – Wooldridge, 1997) management-evankelista Tom Peters on jälleen kiteyttänyt kaikkein selväsanaisimmin, mistä oikeastaan on kyse:

"Tutkimuksistamme terävästi esiin tuleva sanoma on, että me haluamme pitää itseämme voittajina. Meidän tulee oppia erinomaisilta yrityksiltä, että mikään ei estä meitä suunnittelemasta järjestelmiä, jotka jatkuvasti vahvistaisivat tätä tunnetta; useimmat niiden työntekijöistä ovat päässeet tuntemaan olevansa voittajia. Niiden henkilökunta jakautuu normaalijakautuman tapaan aivan yhtä hyvin kuin minkä tahansa muun laajan populaation, mutta erona on, että niiden järjestelmät vahvistavat voittamisen tunnetta häviämisen tunteen sijasta" (Peters – Waterman, 1983, 75).

¹³⁸ "One postmodernist idea for redressing the imbalance is to give voice to silence. This means seeking greater levels of participation by marginalized members of organizations such as women, racial and ethnic minorities, and the oldest and the youngest employees" (Hatch, 1997, 46).

¹³⁹ Tässä ei sinänsä ole mitään erityistä uutta, sillä yhteiskunnallisesta noususta haaveilevat keskiryhmät ovat aina olleet hanakoita tarttumaan "uusiin aatteisiin" taistelussaan perinteisiä eliittejä vastaan: "In the older ideology, it was the top leader who was venerated. In human relations it is the organization man, and thus the quasi-religious overtones with which he gratefully endows it. The older ideology provided an unsatisfactory view of the system for the large and growing bureaucratic slice of management. The human relations doctrine, however, not only tells them that they are important, but that they are the key figures. As sociologist Reinhard Bendix has observed, in the new managerial ideology, it is not the leaders of industry that are idealized – if anything, they are scolded – but the lieutenants" (Whyte, 1969, 46).

Kuten Peters ja hänen kumppaninsa itsekin näyttävät hyvin ymmärtävän, kyse on il-luusiosta ja huijauksesta: kapitalismi on kilpailujärjestelmä, ja kilpailu edellyttää aina voittoa, tappiota, mestaruutta – ja mitta-asteikkoa kuten Nietzsche (1984) on lakoni-sesti todennut. Toisinaan vaikuttaa jopa siltä, että "liikkeenjohdon vuosisadan" lopul-la "evankelistiseen vaiheeseen" ehtineen johtamis- ja organisaatio diskurssin tärkein yhteiskunnallinen tehtävä ei enää ole minkäänlaisen totuuden vaan "*everybody could be a winner*" -retoriikan tuottaminen (Kanter – Mirvis, 1989, 12-14).

"2. myytti: johtajaksi synnyttään, johtajia ei tehdä. Suurten johtajien elämäkerrat antavat joskus ymmärtää, että nämä olisivat astuneet maailmaan erinomaisella perimällä varustetuina ja että heidän tulevat tehtävänsä johtajina olisivat olleet jotenkin ennalta määrättyjä. Älkää uskoko tätä. Suuri osa johtamisesta tarvittavista kyvyistä ja pätevyydestä on opetel-tavissa ainakin jos meillä on oppimishalua emmekä kärsi vaikeista oppimisvaikeuksista" (Bennis – Nanus, 1986, 148-149).

On helppo nähdä, etteivät mitkään mitta-asteikot palvele tätä *everybody could be a winner* -retoriikan tuottamisen suurta tarkoituspäätä; edelleen on hyvin helppo nähdä, miten postmodernismi ja postmoderni "todellisuudentajun liudentuminen" (Vattimo, 1991) sen sijaan palvelee erinomaisesti tätä päämäärää (vrt. Fromm, 1993, 42-43). Mahdollisen mittaamisvihamielisyyden kritiikin varalta postmodernismin edifioivaan elämänfilosofiaan onkin sisäänrakennettu erityinen nihilaatiomekanismi (vrt. Berger – Luckmann, 1979), joka selittää pois "teoriaan" kohdistetun kritiikin. Töttö on oi-vallisesti onnistunut kiteyttämään tämän elämänfilosofisen nihilaatiomekanismin ytimen kirjassaan *Pirullinen positivismi*:

"Metodilla voi tuottaa kvalitatiivisesta aineistosta enemmän havaintoja kuin siinä ensi näkemältä luulisi olevankaan. 'Käyttömahdollisuuksia on lähes rajattomasti' (s. 143). Lu-kija ei voi olla aistimatta tiettyä Jack London -romantiikkaa: tarjolla on vapautta, seikkai-luja, uuden valloitusta – asioita joista lomaketutkimuksen ahtaaseen 'kotipiiriin' kahlittu mies aina uneksii, mutta uskaltaa harvoin kokeilla ... 'Ominaista kvalitatiiviselle aineistol-le on sen ilmaisullinen rikkaus, monitaitoisuus ja kompleksisuus. Kvalitatiivinen aineisto on moniulotteinen kuin elämä itse' -- (s. 75). Näin on liittouduttu perimmäisten voimien kanssa. 'Elämä itse' on laadullisen puolella, ja kuolema tietenkin vastapuolella" (Töttö, 1997, 58, 60; kursivointi tekijän).

Juuri kaikkeen kvantifiointiin kielteisesti suhtautuva edifioiva *elämänfilosofia* onkin viime kädessä se mekanismi, jonka avulla ympyrä arjesta akateemiseen eliittiajatteluun ja sieltä takaisin arkeen sulkeutuu: Bergerin ja Luckmannin (1979) introdusoima nihi-laatiokäsite laajentuu koskemaan myös arjessa artikuloituvia uskomusjärjestelmiä. Tä-sä katsannossa tavallaan yllättävää on se, että postmodernin relativismin ja jatkuvan "edifioinnin" ja "keskustelun" varteenotettavin vastustaja ei ehkä sittenkään löydy sieltä, mistä sen pitäisi eli konservatiivisten eliittien piiristä vaan arki-ajattelusta ja maallikko-kritiikistä, jolla tarkoitetaan väljästi kansanperinteen, kertomusten, kaskujen ja ennako-luulojen jäsentymätöntä patteristoa. Kaiken kaikkiaan edellä esitetyllä tavalla nähtynä postmodernin relativismin sisään *piilotettu* edistys/taantumus -jatkumo saa bumerangin muodon, jossa päättymättömälle "keskustelulle" ja "edifioinnille" omistautunut "nouse-va" uusi keskiluokka uusine "totuuden tyranniasta" vapautuneine aatteineen edustaa his-

torian utooppista momenttia kahden taantumuksellisen ryhmän välissä (vrt. Kivivuori, 1992), Nietzsche (1967) "viimeistä ihmistä", jonka tärkeimmät hyveet ovat tasa-arvo ja suvaitsevaisuus ja joka kieltäytyy tekemästä mitään arvoasetelmia ja joka vetäytyy hyväksymään "elämän sellaisenaan" ja joka piiloutuu kotiinsa huolehtimaan vain itsestään onnitellen samalla itseään, *in pianissimo*, omasta avarakatseisen kiihottomasta suvaitsevaisuudestaan (vrt. Fukuyama, 1992).

Relativistisen position kummankin variantin perusidea ja tausta on siis lopulta yksinkertainen: ihmisillä on peruuttamattomasti erilaisia arvoja ja niihin liittyviä "perspektiivejä" eikä ole mitään keinoa sovittaa näitä täydellisesti yhteen. Havainnosta seuraava poliittinen johtopäätös on useimmissa tapauksissa pluralismin puolustaminen (ks. Hatch, 1997; vrt. Lagerspetz, 1996; Fukuyama, 1992): jokainen saa ajatella mitä haluaa ja uskoa mihin haluaa ja jokaisella on oikeus pyrkiä sellaiseen organisaatioon tai pyrkiä rakentamaan sellainen organisaatio, jossa hänen edustamilleen arvoille olisi elintilaa (vrt. Morgan, 1980; 1983a; 1983b; 1986). "Sosiaalisen toiminnan ironia" on kuitenkin siinä, että samalla tavoin kuin tehokkuutta korostava rationalistinen positio tai tasa-arvoa tähdentävä radikaali traditio myös yksilön valinnan vapaudella juhliava relativistinen positio sisältää oman tuhonsa siemenet, jotka aktualisoituvat kontrafinaalisesti silloin, kun position ajattelumalli pyritään viemään "liian pitkälle".¹⁴⁰

Postmodernin relativismin projektin paradoksi onkin sen toteutumisen ja kumoutumisen välinen yhteys: täydellisesti toteutuessaan kaikista kannanotoista kieltäytyvä postmoderni relativismi on vaarassa siirtää sosiaalisen todellisuuden tulkintamonopolin jälleen takaisin vallan ja varallisuuden haltijoille sekä heidän lakeijoilleen; kun kaikki on suhteellista, mikään määrä rationaalista diskurssia *ei* voi oikeuttaa mitään sosiaalisia valintoja eikä sitä näin ollen oikeastaan kannata edes käydä (vrt. Habermas, 1989). Aivan samoin kuin rationalistinen "yhden totuuden tyrannia" myös äärimmäinen kielipelirelativismi asettuu helposti ennemmin tai myöhemmin, tietoisesti tai tiedostamatta "vallan palvelukseen" (vrt. Baritz, 1960) joutuessaan pakostakin ainakin implisiittisesti hyväksymään useimpien rationalistien preferoiman *laissez faire*.¹⁴¹ Siten "totuuden tyrannian" relativoituminen mediatodellisuuden markkinoimaksi populaarikulttuurin palvonnaksi ei *välttämättä* merkitse emansipaa-

¹⁴⁰ Nykyisiin postmodernisteihin sopiikin jo Platonin aikoinaan esittämä isällinen varoitus: "Olet varmaan huomannut, että kun nuoret pojat ensi kerran pääsevät dialektiikan makuun, he leikittelevät sillä ja käyttävät sitä pelkästään kinasteluun. He matkivat niitä, jotka kumoavat heidän väitteitään, kumoavat vuorostaan muita ja riemuissaan kuin koiranpennut repivät ja raastavat todisteluillaan kaikki jotka osuvat lähelle ... Kun he ovat väittelyissä voittaneet monia keskustelukumppaneitaan ja samoin hävinneet monille, he eivät pianaikaa usko enää mihinkään mihin uskoivat aikaisemmin. Juuri tällä he saattavat itsensä ja koko filosofian huonoon valoon muiden silmissä" (Platon, 1981, 279).

¹⁴¹ Russell (1992) onkin teoksessaan huomauttanut siitä, että myös antiikissa skeptisismi, jonka perinnettä myös postmodernismi jatkaa (vrt. Niiniluoto, 1990; 1995), alkoi "kansanomaistuuksaan" saada piirteitä, joiden suhteen on vakavasti kysyttävä sitä, kenen etua se lopulta palveli.

tiota vaan uutta repressiota (Willmott, 1996; Tinker, 1986; vrt. Vähämäki, 1997; Harbermas, 1981a; 1981b; 1987).

"Indeed, it may be argued (Power 1990) that even if we agree with Derrida that language is undecidable, this does not rule out the fact that we do make decisions in everyday life. To deconstruct conventional wisdoms is one thing, to state that we can function without any conversations is quite another. This is the 'performative contradiction' – 'can anti-foundationalism exist without foundations'" (Parker, 1992, 15).

Kaikki tämä taas johtaa eräiden perin vaikeiden kysymysten äärelle – ja itse asiassa "tieteen" valaistulta valtatieltä eksistentiaalifilosofian hämärille sivupoluille. Yhtäältä postmodernista näkökulmasta vaikuttaisi siltä, että Barnard (1938) oli oikeilla jäljillä antaessaan ymmärtää, että johtamis- ja organisaatiodiskurssin referentti itsessään sulkee sisäänsä sellaisia paradokseja, joihin ei kerta kaikkiaan ole tarjolla ratkaisua ja joita ei ehkä voidakaan ratkaista ja joita voidaan ainoastaan oppia ymmärtämään ja joiden kanssa on pakko oppia elämään (ks. Kettunen, 1997, 411-412; De Wit – Meyer, 1998; Handy, 1994; Barnard, 1938; 1968). Toisaalta, kuten sekä filosofisessa keskustelussa (Bhaskar, 1987; Niiniluoto, 1990; 1994) että johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa (Newton, 1996; Parker, 1992; 1995; Willmott, 1996) on huomautettu postmodernin relativismin vakavin ongelma – osin juuri samaisesta syystä – liittyy sosiaalisen toiminnan mahdollisuuksien täydelliseen halvautumiseen (Lash et al, 1996).¹⁴²

¹⁴² Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alueella esitetty kritiikki postmodernismia vastaan kohdistuu pääasiallisesti kolmeen seikkaan. Ensinnäkin, postmodernismia on väitetty poliittiselta orientaatioltaan taantumukselliseksi. Toiseksi, väitteitä erityisestä postmodernista 'epookista' on pidetty vakavasti kyseenalaisina. Kolmanneksi, postmoderni epistemologia on nähty ristiriitaisena suhteessa 'vakavaan' johtamis- ja organisaatiotutkimukseen. Newtonin (1996) mukaan vakavin näistä vasta-argumenteista on väite poliittisesta taantumuksellisuudesta: postmoderni lähestymistapa näyttäisi todellakin johtavan sosiaalisen *toiminnan* mahdollisuuksien halvautumiseen (vrt. Parker, 1992; 1995): "The main post-modern positions in organizational analysis thus appear to be successful in inhibiting formal theory building, albeit in an unconscious way" (Hassard, 1996, 56) .. [and that's why] .. "postmodernism is a dangerous, and potentially disabling set of ideas for critical organization theorists to adopt. This is because I believe that any emancipatory project is not well served by giving up entirely on notions of 'truth' and 'progress'" (Parker, 1995, 553).

3.5. Diskursiivinen kehäliike perusarvokolmiossa

Johtamis- ja organisaatiodiskurssin eri kenttien ilmeisistä dilemmoista huolimatta yhä useammat artikkelit yhä useammassa lehdissä tarjoavat yhä useampia "uusia" käsitteitä, joiden tarkoituksena on kyseenalaistaa "vanha tapa" lähestyä johtamista ja organisaatioita. Vuosikausia eri teoreetikot ja gurut ovat ennustaneet liikkeenjohdollista "vallankumousta" tai "paradigmaattista murrosta" ja tarjonneet mitä erilaisimpia malleja, käsitteitä ja teoreettisia viitekehyksiä tämän tulevan vallankumouksen tai murroksen kohtaamiseen, ja tahti on vain kiihtynyt (Kieser, 1997; Eccles – Nohria, 1993; Abrahamsson, 1993). Pohjimmiltaan kaikki nämä vallankumoukselliset visiot näyttäisivät kuitenkin kertovan aina yhtä ja samaa perustarinaa. Toisin sanoen vain hieman kärjistäen voidaan sanoa, että sukupolvi toisensa perään keksii "uuden organisaation", joka on vaihtoehto byrokratialle ja taylorismille ja joka vapauttaa ja valtuuttaa työntekijät ja jossa rakenteet ovat orgaanisia ja hajautettuja (Eccles – Nohria, 1992, 25; vrt. Blau, 1956; Blauner, 1964; Rothschild-Witt, 1979; Hersbst, 1976; Powell, 1990; Pinchot, 1994): *"This article argues that the themes and images of the new capitalism are part of a much larger 'thematic convergence' ... I argue that the 'master story' here centers around what I call 'non-authoritarian distributed systems'"* (Gee, 1996, 385).

Tälle ilmiölle tarjoutuu sikäli hyvin luonteva selitys, että mayolainen ihmiskeskeisyys on epäilemättä psykologisesti ja eksistentiaalisesti vetoavampi positio kuin weberiläiset byrokratiateesit tai tayloristiset rationalisointimallit (vrt. Soper et al, 1995) ja juuri tätä kautta on ymmärrettävissä, että myöhemmin ihmissuhteiden koulukunnan teesien toteutumisen mahdollistavan organisoinnin yleisperiaatteista on esitetty yhä uudelleen ja uudelleen lukuisia substantiaalisesti suunnilleen samansisältöisiä teoreettisia ideaalimalleja. Näiden mallien peruseriaatteista tyypillisin on korkeampien tarpeiden subjektiivisten tyydyttymisen pohjalta tapahtuva vapaaehtoinen psykologinen sitoutuminen, jolla on yleensä viitattu sisäisesti säädeltyyn halukkuuteen osallistua yhdessä muiden kanssa organisaation ongelmien ratkaisemiseen. Tämän taas on katsottu edellyttävän sitä, että yksilön olemassaololle, osallistumiselle, ammatilliselle kasvulle ja subjektiivisen itsensä kehittämisen pyrkimyksille annetaan organisaatiossa todellisia mahdollisuuksia ja arvostusta; jotta yksilöllä ylipäätään voisi olla syvälinen kokemus siitä, että hän on todellinen osallistuja siinä prosessissa, jossa luodaan, ylläpidetään ja muutetaan organisaation arvoja, todellisuuskäsityksiä ja toimintamalleja, hänellä on poliittisen korrektisuuden rajoissa oltava kaventamaton oikeus tuoda koko persoonansa, omat ajatukset, tunteensa, intuiotensa ja ideansa mukaan organisatorisiin dialogeihin (ks. Shrivastva – Cooperrider, 1986, 692-693; vrt. Kanter, 1968; Moss Kanter, 1972; Gustafsen, 1985).

"Liikkeenjohdon vuosisadan" lopulle tultaessa onkin perin vaikea välttyä lähestymästä kaikkia "uusia kysymyksiä" lopulta varsin vanhoina kysymyksinä, siis erään-

laisena *déjà-vu* -ilmiönä, vanhana juttuna: “*Nothing changes yet everything is different: as we twist around the spiral of capitalist economic development we experience progression and return, never a return to exactly the same point but always to a place that is familiar*” (Blyton – Turnbull, 298). Lähes kaikkien "uusien oppien" luoman edistyksen myyttisen mielikuvan takana tuntuu toisin sanoen vastenmielisen itsepin- taisesti väijyvän ajatus siitä, että kehitys pitkällä historiallisella perspektiivillä tarkas- teltuna on kaikesta kaaos-puhunrasta huolimatta paljon säännönmukaisempaa, lain- alaisempaa, ja mikä olennaisinta, *hitaampaa* kuin useimmat modernin projektille sie- lunsä myyneet nyky-ihmiset haluaisivat uskoa (vrt. Sievers, 1994; Ahonen, 1997a; Adler-Karlsson, 1990, 22-23).

Tätä argumenttia lähemmin tarkasteltaessa liikkeelle voidaan siis lähteä siitä, että perustava johtamis- ja organisaatiodiskurssin *metatarina* näyttäisi jatkuvan aina vaan ja *ytimeltään* jokseenkin samanlaisena: se ikään kuin toistaa yhtä ja samaa kult- tuurista metatarinaa, joka on rakentunut ennen muuta ihmissuhteiden koulukuntaa ja laajemmin HR-perinnettä kannattelevien teesien varaan. Tämän tarinan keskeisin elementti on käsitys yksilöllisestä motivaatiosta, yksilöstä "korkeampia tarpeita" tyy- dyttävänä olentona, joka haluaa haasteita, vapautta ja autonomiaa (Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1960). Näiden tarpeiden ja halujen tyydyttymisen mah- dollistamiseksi organisaatioiden olisi taas oltava mahdollisimman matalia ja epä- hierarkkisia, johtamistyylin demokraattista sekä kulttuurin avoimuuteen ja osallistu- miseen perustuvaa (Likert, 1961; 1967; McGregor, 1960; Argyris, 1954). Samat pe- rusvaatimukset ovat sittemmin toistuneet tuhansia kertoja eri muodoissaan ja eri yh- teyksissä (ks. Alvesson, 1987a; Tichy, et al, 1984; Gustavsen, 1985; Walton, 1985a; 1985b; Drucker, 1988; Lawler, 1986; Hersey – Blanchard, 1990).

Kaiken kaikkiaan alkaa siten näyttää yhä selkeämmin siltä, että kyse *täytyy* olla jostakin, joka läpäisee laajasti koko länsimaista kulttuuria ja ajattelua ja joka on siksi vaikeasti paikallistettavissa ja vaikeasti käsiteltävissä yksinomaan perinteisen johta- mis- ja organisaatiodiskurssin tarjoaman käsitteellisen välineistön turvin. Toisin sa- noen alkaa näyttää siltä, että johtamis- ja organisaatiodiskurssilla on *vielä syvempi metatarina, siis metatarinan metatarina*, joka on vielä paljon syvemmällä länsimai- sessa kulttuurissa ja ajattelussa kuin ehkä on haluttu, kyetty tai uskallettu tunnustaa. Jos näin on, niin juuri tämän vuoksi asian ymmärtämiseksi sitä on tarkasteltava laa- jemmassa kulttuurisessa, historiallisessa ja filosofisessa kontekstissa – ohi ja yli pe- rinteisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin vakiintuneen käsittearkkitehtuurin (vrt. Sievers, 1994; Hodgkinson, 1983).¹⁴³

¹⁴³ Esimerkiksi Legge on hahmotellut, joskin hyvin alkioisella tavalla, tämäntyyppisen lähestymistä- van ideaa: “In concluding this critical analysis of human resource management, it seems appropriate to locate it in a much broader socio-cultural context that considered in Chapter 3” (Legge, 1995, 286).

3.5.1. Taloudellisen hyvinvoinnin ideaali ja sen hinta

Tällöin ongelmaa voidaan aluksi lähestyä tarkastelemalla, mitä ihmiset yleensä elämässään haluavat, mitä he ajattelevat, mitä he oikeastaan arvostavat. Kysymyksenasettelu ei ole niin absurdi, miltä se aluksi nykyisin hallitsevassa relativistisessa keskusteluilmapiiirissä ehkä näyttää. On nimittäin joltinakin yksimielisyys siitä, että länsimaisten ihmisten selvä enemmistö haluaa hieman eri painotuksin 1) taloudellista hyvinvointia, 2) henkilökohtaista vapautta ja 3) tasa-arvoista kohtelua (Rawls, 1989; 1993). Lienee vielä ennen aikaista sanoa, ovatko nämä liberaalin demokratian ydinarvot ihanteina ylittämättömiä, ja historia siinä mielessä loppunut, kuten Fukuyama (1992) väittää.¹⁴⁴ Tosiseikka näyttäisi kuitenkin olevan se, että näille perusarvoille ei ole lähitulevaisuudessa näköpiirissä varteenotettavia haastajia ja että näitä arvoja ihmisten enemmistö kannattaa.¹⁴⁵

Edelleen on ymmärrettävää ja loogista, että ihmiset, niin teoretikot kuin työntekijät, tavoittelevat työelämässä suunnilleen niitä samoja arvoja ja ihanteita kuin muutoinkin elämässään: suhteellisen vähäisen "sosiologisen mielikuvituksen" turvin voikin havaita, että länsimaisen liberaalin demokratian perusihanteet läpäisevät myös nykyaikaisia johtamis- ja organisaatiodiskurssia ja sen ideaaleja. Eksplisiittisesti vapauden tai tasa-arvoisuuden ihanteisiin ei tässä diskurssissa, kuten ei muussakaan talousteoreettisessa keskustelussa juurikaan viitata, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta (vrt. Novak, 1982; Rowe, 1983; Dahl, 1985; Gustavsen, 1985; Deetz, 1992b; Derber, 1970; Lepage, 1982). On kuitenkin intuitiivisesti helppo nähdä, etteivät esimerkiksi "participative management" (Halal, 1986; Lawler, 1986), "liberation management" (Peters, 1992; Wiberg – Stemme, 1989), "tiimityö" (Katzenbach – Smith, 1993), "adhokratia" (Minzberg, 1979; Sveiby, 1990; Sveiby – Risling, 1986) tai alan oppikirjallisuuteen vakiintunut tapa kritisoida byrokratiaa (Nurmi, 1985; Cleveland, 1985; Moss Kanter, 1990) tai autoritaarisia ja narsistisia johtajia (Boyle, 1984; Korhonen, 1992; Miettinen – Saarinen, 1990; Kets de Vries, 1991a; Kets de Vries – Miller, 1985; Sankowsky, 1995) ole ainakaan ristiriidassa liberaalin demokratian perusihanteiden kanssa - menestyksen ja hyvinvoinnin tavoittelun ideologiasta puhumattaakaan (Peters – Waterman, 1982; Austin – Peters, 1989; Porter, 1980; 1985; Hammer

¹⁴⁴ Myös Baudrillardin (1995) tulkinnan mukaan historia tietystä merkityksessä on päättynyt: jos historiaa ajatellaan uusien kulttuuristen ilmiöiden esiintymiseksi, niin juuri tässä merkityksessä historia on loppunut. Maailmassa voi luonnollisesti tapahtua paljon erilaisia asioita, mutta mitään aidosti uutta ei enää ilmesty: kaikki on jo joskus aikaisemmin tapahtunut ja vanhastaan tuttua. Postmodernismissa onkin tällöin kyse juuri tähän liittyvän tietoisuuden piinaavasta yleistymisestä osaksi kulttuurista itseymmärrystä. Tämänsuuntaisten posthistoriateesien kritiikkiä käsitellään esimerkiksi Nevanlinnan (1993) toimittamassa teoksessa.

¹⁴⁵ Fukuyaman ajatus hyvinvoinni, vapauden ja tasa-arvoisuuden periaatteista yhteiskunnan ylittämättöminä peruspilareina ilmenee maltillisemmin ja implisiittisemmin useimmilla muillakin "virallisesti tunnustetuilla" nyky-yhteiskuntateoreetikoilla (ks. Baynes, 1992; vrt. Rawls, 1971; 1993; Habermas, 1981a; 1981b; 1992).

– Champy, 1990). Tietyissä rajoissa voidaan siis ajatella, että modernit liikkeenjohtopit kuvaavat *ideaalina* mikrotasolla "parasta mahdollista maailmaa", jossa vapauden ja tasa-arvoisuuden periaatteet yhdistyvät taloudelliseen hyvinvointiin niin hyvin kuin se ylipäättään on mahdollista (vrt. Semler, 1989).

Ajatus jonkinlaisesta mikrotason "parhaasta mahdollisesta maailmasta" – siis *ihanteena* – ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kyse olisi jollain tavoin epäproblemaattisesta saati täydellisestä asetelmasta: on vanhastaan tunnettu filosofinen tosiseikka, että liberaalin demokratian ihanteet – sekä taloudellinen hyvinvointi, vapaus että tasa-arvoisuus – ovat sekä yksinään että yhdessä ongelmallisia tai ristiriitaisia (ks. tarkemmin Hellsten, 1996, 15-57; Habermas, 1971a; 1971b; Rawls, 1989; Kuttner, 1984).¹⁴⁶ Esimerkiksi Fukuyama esittää, että markkinatalouden pohjalle rakennettua liberaalia demokratiaa tulee jatkossakin läpäisemään joukko sellaisia perustavia ongelmia ja jännitteitä, joiden ylimielinen sivuuttaminen viittaamalla vaikkapa markkinamekanismin "näkyttömän käden" kaikkivoipaisuuteen saattaa itsessään synnyttää uuden "ideologisen haastajan". Perustavin tällainen jännite liittyy siihen, ettei mikään mahti voi poistaa sitä, että biologisista, funktionaalisista ja kulttuurisista syistä niin kapitalistiseen kilpailuyhteiskuntaan kuin työnorganisaatioonkin jää aina ja väistämättä ihmisten välisiä *eroja, ihmisten välistä eriarvoisuutta* (Fukuyama, 1992, 353-367; vrt. Adler-Karlsson, 1990).¹⁴⁷

Näistä kulttuuriset syyt eli esimerkiksi erilaiset instituutiot ja perinnäistavat ovat siinä mielessä ongelmattomimpia eriarvoisuuden aiheuttajia kuin biologiset tai funktionaaliset tekijät, että kapitalistinen dynamiikka on osoittautunut varsin tehokkaaksi – joidenkin mielestä jopa liian tehokkaaksi – lainsäädännöllisten jälkeenjääneisyyksien, perinnäistapojen tai kulttuuristen kaavoittumien murtajaksi joskin se myös luo uudenlaisia, erityisesti koulutukseen ja kulttuuripääoman hallintaan liittyviä tasoeroja ja eriarvoisuuden muotoja. Joka tapauksessa näyttää välttämättömältä hyväksyä se, että myös "paras mahdollinen maailma" sisältää ihmisten välisiä eroja ja että nämä erot – olipa niiden syy lopulta mikä tahansa – tulevat jatkossakin aiheuttamaan sellaisia jännitteitä, ristiriitoja ja nöyryytyksen kokemuksia, jotka tuhoavat humanistien ja radikaalien *ideaalin* työnorganisaatiosta harmonisena onnelana (Fukuyama, 1992, 353-367; vrt. Kortteinen, 1992).

¹⁴⁶ "There is no need to apologize for not offering a single definition to cover all the activities we will describe; the economist Joseph Schumpeter [1947] in his well-known *Capitalism, Socialism and Democracy* agonizes over seven pages in search of a definition for a political democracy, a concept which has received extensive attention since at least Aristotle" (Heller, et al, 1998, 2).

¹⁴⁷ "Sananmukaisesti tasa-arvo mahdollisuuksien suhteen on mahdottomuus. Toinen lapsi syntyy sokeana, toinen näkevä. Toisen lapsen vanhemmat huolehtivat tarmokkaasti hänen hyvinvoinnistaan antaen lapselle kulttuuritaustan; toisella on kevytmieliset, ajattelemattomat vanhemmat. Toinen lapsi syntyy Yhdysvalloissa, toinen Intiassa, Kiinassa tai Neuvostoliitossa. Heille ei syntymässä selvästikään voi olla yhdenmukaisia, identtisiä mahdollisuuksia eikä heidän mahdollisuuksiaan voi tehdä millään keinolla täysin samanlaisiksi" (Friedman – Friedman, 1982, 161).

Pohjimmiltaan tehokkaan taloudellisen toiminnan ja "inhimillisten aspektien" yhdistämisen vaikeus näyttäisi siis liittyvän johonkin, joka läpäisee laajasti koko länsimaista kulttuuria ja ajattelua ja joka on siksi vaikeasti paikannettavissa ja hahmotettavissa. Kyse on jostain, jota voitaisiin kutsua "riidaksi", kielellistä ilmaisua pakoilevaksi epäoikeudenmukaisuuden *tunteeksi*, joka viime kädessä aiheutuu siitä, että inhimillinen elämä yleensä eikä tehokkuutta etsivä ja korkea elintaso tuottava liike-elämä etenkin *voi* myöntää yhtäläistä ulkoista tunnustusta kaikkien ihmisten sisäiselle kokemukselle omasta ainutlaatuisesta arvokkuudestaan (Pulkinen, 1986; Fukuyama, 1992; Kortteinen, 1992; Adler-Karlsson, 1990), minkä itse asiassa havaitsi jo Adam Smith kirjoittaessaan toista pääteostaan *The Theory of Moral Sentiments*:

"Rikas ylpeilee rikkauksistaan, koska hän tuntee, että ne luomostaan kiinnittävät maailman huomion häneen ja että ihmiskunta mielellään jakaa hänen kanssaan kaikki ne miellyttävät tunne-elämykset, jotka hänen asemansa edullisuus hänelle tuottaa ... Köyhä sitä vastoin häpeää köyhyyttään. Hän tuntee, että se häivyttää hänet ihmiskunnan näkyvistä kokonaa tai että jos ihmiset yleensä lainkaan huomaavat hänet, heillä ei kuitenkaan ole juuri hitustakaan myötätuntoa hänen kurjuuttaan ja ahdinkoaan kohtaan .." (Smith, 1982, 50-51).

Niin kauan kuin tämä rikkaan ja köyhän välinen ero säilyy – kuten sen kapitalistisessa kilpailujärjestelmässä on säilyttävä – ja niin kauan kuin joitakin tehtäviä pidetään arvokkaampina ja toisia nöyryyttävämpinä kuin toisia, mikään aineellisen vaurauden taso ei koskaan voi korjata tätä asetelmaa eikä pyyhkiä pois niitä kolhuja, joita päivittäin aiheutetaan huonommassa asemassa olevien ihmisten sisäisen arvokkuuden tunteelle (Fukuyama, 1992, 359).

3.5.2. Tasa-arvon ideaali ekonomismin vastapainona

Ihmisen ja eläimen perusero onkin juuri siinä, että *ihminen haluaa tulla tunnustetuksi ihmisenä, arvokkaana itsessään*, olentona, jolla on arvonsa ja merkityksensä sinänsä – siis myös työelämässä. Ensimmäisen kerran tätä tunnustuksen saamisen tarpeen problematiikkaa lienee eksplisiittisesti käsitellyt Platon (1981) teoksessaan *Valtio*. Platon käytti tunnustuksen saamisen tarpeesta nimitystä *thymos*, jolla hän tarkoitti ihmisen pyrkimystä tavoitella tunnustusta omalle arvolleen ja samalla itse arvostamiensa asioiden, ihmisten tai periaatteiden arvolle. Ihmiset siis uskovat, että heillä on tietynlainen arvo, ja kun muut kohtelevat heitä vähempiarvoisina kuin he itse uskovat olevansa, on seurauksena suuttumuksen tunne.¹⁴⁸ Vastaavasti jos ihmiset eivät täytä

¹⁴⁸ Platon erotti "kiihkeyden", järjen ja tunteen rinnalle, kolmanneksi sielun osaksi: "Sitä sielun puolta, jolla se harkitsee, voimme nimittää sielun järkiosaksi, sitä taas jolla se rakastaa, tuntee nälkää ja janoa ja pyristelee muiden himojen vallassa, voimme sanoa sen järjettömäksi tai himoitsevaksi osaksi; tämä on halujen tyydytyksen ja nautintojen seuralainen ... Entä kiihkeys [thymos], se joka saa meidät kuohahtamaan, onko se jokin kolmas laji vai kenties samaa kuin jompikumpi näistä ... Kyllä sen täytyy olla kolmantena osana" (Platon, 1981, 156-157).

oman arvokäsityksensä vaatimuksia, he tuntevat häpeää, tai jos heitä on arvioitu oman arvokäsityksensä mukaisesti, he tuntevat ylpeyttä (Fukuyama, 1992, 17-25).

Thymos – kuten muutkaan inhimilliset ominaisuudet – ei kuitenkaan ole vakiainen tai kaksiluokkainen vaan jatkuva: kaikilla on thymos, mutta toisilla se on voimakkaampi kuin toisilla. Thymos eli tunnustetun aseman saamisen halu onkin ilmiön perusversio, jonka rinnalla voidaan puhua myös muista varianteista. Näistä tärkeimpiä ovat "isothymia" ja "megalothymia". Isothymiaassa on kyse paitsi pyrkimyksestä saada tunnustus omalle arvolleen, myös pyrkimyksestä saada yhtäläinen tunnustus kaikkien ihmisten arvolle. Megalothymiaassa taas kyse on paitsi pyrkimyksestä saada tunnustus omalle arvolleen, ennen muuta pyrkimyksestä saada tunnustus oman arvon ylemmydestä, omasta paremmuudesta muihin verrattuna (Fukuyama, 1992, 231-241; vrt. Lindeman-Viitasalo, 1995, 26). Juuri tähän kahdentumaan paikantuukin kaiken arvokeskustelun *Ursprung*:

”Eräässä mielessä näytelmä, jota näytellään tässä teatterissa ilman paikkaa, on aina sama: hallitsijoiden ja hallittujen loputtomasti toistettu esitys: se että ihmiset hallitsevat toisia ja että tästä saa alkunsa arvojen eriytyminen” (Foucault, 1998b, 81-82; parafraaseeraa Nietzscheä, Moraalin alkuperästä, II, § 12).

Ranskan vallankumouksesta lähtien yleisesti hyväksyttynä pyrkimyksenä on ollut piententää "herran" ja "orjan", "massojen" ja "eliitin", nykykielellä johtajien ja johdettavien välistä eroa niin paljon kuin mahdollista – toisin sanoen ennen muuta isothymian edustajien toiveiden mukaisesti (vrt. Nietzsche, 1984). Isothymian edustajien käsityksen mukaan kapitalistisen järjestelmän tuottama taloudellinen eriarvoisuus jo sinänsä merkitsee vääryyttä: eksistentiaalis-moraalisessa mielessä luontaisesti tasa-arvoisten ihmisten kohtelemisen eriarvoisesti on heidän ihmisyytensä riistämistä. Joillekin isothymian ohjaamille ihmisille onkin kautta aikain ollut mahdotonta hyväksyä pienintäkään eroa tai eriarvoisuutta ihmisten välillä. Kapitalistinen järjestelmä taas on ilmeisen kyvytön tyydyttämään isothymiaa eli käytännössä heikkojen ja heidän äänitorviensa toivetta siitä, että kaikki olisivat täsmälleen tasa-arvoisia, kaikkia ihmisiä ja ammatteja arvostettaisiin täsmälleen yhtäläisesti (Fukuyama, 1992, 353-367; vrt. Airaksinen, 1994; Adler-Karlsson, 1990).

Tästä huolimatta aina reaalisosialismin romahdukseen saakka isothymian edustajien puolelta tullut kritiikki on ollut hallitsevassa asemassa yhteiskunnallisessa keskustelussa. Luonnollisesti tämä on *heijastunut* myös liike-elämää ja sen organisaatioita kuvaaviin teoreettisiin representaatioihin, koska myös tutkijat ovat aina enemmän tai vähemmän oman kulttuuriympäristönsä vankeja: kuten edellä on todettu, yhtäältä byrokraattisuuden ja hierarkisuuden sekä toisaalta autoritaarisen ja narsistisen johtajuuden kritiikki on jo osa vakiintunutta kulttuurista fraseologiaa (vrt. Korhonen, 1992; Miettinen – Saarinen, 1990; Kets de Vries, 1991a; Kortteinen, 1992; Semler, 1989; Boyle, 1984; Cleveland, 1985; Gustavsen, 1985; Halal, 1986).

Jonkinlaiseksi johtamis- ja organisaatioteoreettiseksi itsestäänselvyydeksi onkin vakiintunut käsitys siitä, että "tulevaisuudessa" organisaatiot *ovat* entistä matalampia ja johtajuutta *jaetaan* entistä enemmän työntekijöiden vapauttamiseksi vastuuseen (ks. Juuti, 1992; Ukkonen, 1994; Stemme – Wiberg, 1989; Kasvio, 1994; Toffler, 1980; 1991; Moss Kanter, 1990; Drucker, 1988; Sinclair, 1992). Näin epäilemättä on osin tapahtunut ja tulee jatkossakin tapahtumaan ainakin siltä osin ja niiden ihmisten osalta kuin se on taloudellisesti hyödyllistä (Alvesson, 1987a). Sen sijaan marxilainen unelma jonkinlaisesta universaalista "työläistasa-arvosta" näyttää jopa entistä kaukaisemmalta haaveelta, koska reaaliosialismin romahduksen jälkeen on käynyt ilmeiseksi, että isothymian edustajilta puuttuvat radikaalit ratkaisuvaihtoehdot eriarvoisuuden ja hierarkismin vastustuskykyisimpien muotojen voittamiseksi (Fukuyama, 1992; vrt. Adler-Karlsson, 1990; Airaksinen, 1994; Gorz, 1982; Kanter – Mirvis, 1989; Reich, 1995).

Silti usko edistykseen on ollut ja on vankkumaton, ja metatarina jatkuu edelleen elinvoimaisena. Tämä tarina onkin viimeisimmässä vaiheessaan edennyt käsitykseen, jonka mukaan hierarkisuus organisaatioissa todella olisi vähenemässä: jokainen itseään kunnioittava ja potentiaalisten markkinoidensa maksimoinnista kiinnostunut johtamis- ja organisaatiospesialisti on jo oppinut toistamaan teemaa "hierarkioista verkostoihin ja tiimeihin" (vrt. Juuti, 1992; Sinclair, 1992):

"It is argued that, in the flat organization, decision-making is delegated to groups, and workers are able to assume responsibility, take initiatives and participate in decision-making, rather than look to others to do so. It is further argued that because workers have participated in these processes, they will be more committed to, and keen to implement group decisions. The ideal leadership style of 'Delegation' suits mature teams and liberates leaders, so we are to believe, from having to worry at all about 'task' or 'relationship' behaviour (Sinclair, 1992, 617).

Silloin tällöin talouslehdissä ja korkeakoulujen opinnäytteissä esitelläänkin yrityksiä, joissa hierarkioiden poistamispyrkimysten nimissä on lakkautettu jopa liikkeenjohdon erilliset lounastilat (Broms – Paavola, 1991, 94; vrt. Suvanto, 1994). Yhtä usein kuitenkin saa lukea siitä, miten jopa ne yritykset, joita on totuttu pitämään "edistyksekköinä", ovat taloudellisiin vaikeuksiin ajaututtuaan turvautuneet massiivisiin irtisanomisiin, rautaisiin rationalisointiohjelmiin tai muutoin autoritaarisiin menettelyihin oikaistakseen tilanteen (Guest, 1990; Aktouf, 1992; Kanter – Mirvis, 1989; Alasoini, 1996).

Lieneekin niin, että virallisesta "pyramidit nurin" -puhunnasta (vrt. Carlzon, 1986) huolimatta kukaan ei tosissaan kuvittele, että esimerkiksi ylimmän johtoryhmän asema olisi tosiasiallisesti kovinkaan erilainen kuin aiemmin, tai että pääjohtajan ja siivoojan keskinäinen valta- tai palkkasuhde olisi mitenkään radikaalisti muuttunut (Broms – Paavola, 1991, 96). Päin vastoin ylin johto – funktiona – lienee jopa vahvistanut asemaansa organisaation osaamisen keskuksena (Zuboff, 1990, 121-122, 146): vaikka yksilön voima tehdä yksin asioita tietoyhteiskunnan organisaatioissa on

pieni, ylimmän johdon merkitys epävarmassa maailmassa uuden tilanteen tulkitsejana ja uuden suunnan määrittäjänä saattaa jopa lisääntyä (Lainema – Kaimio, 1994, 17).¹⁴⁹ Toisin sanoen etenkin populaarin liikkeenjohtokirjallisuuden pyramidit nurin - puhunnassa on kyse kaikkialle työntyvistä ja ilmeisen illusorisesta tasa-arvoretoriikasta:

"Johdettavat samastuvat johtajiinsa ja heijastavat heihin ideoitaan; samalla he samastuvat toinen toisiinsa. Tämä keskinäinen samastuminen luo ryhmähengen. Se synnyttää yhtenäisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen ja antaa toiminnalle suunnan, tarkoituksen ja motivaatiota. Tämän keskinäisen samastumisen edellytyksenä on kuvitelma johtajasta, joka jakaa suosiotaan tasaveroisesti ja 'rakastaa' jokaista samalla tavoin. Joillekin johtajille on tärkeää pitää yllä tällaista harhakuva" (Kets de Vries, 1991a, 138).

Tästä huolimatta luokka-analyysin eli perinteisen taloudellista eriarvoisuutta koskevan keskustelun (vrt. Dahrendorf, 1959) vaimenemisen niin kulttuurikeskustelussa yleensä kuin johtamis- ja organisaatiodiskurssissa erikseen ei tarvitse merkitä sitä, että isothymian edustajien kritiikki koskaan loppuisi. Itse asiassa jo nykyisin rasismiin, seksismiin, feminismiin, etnisten ja seksuaalisten vähemmistöjen ja eläinten asemaan sekä ympäristöongelmiin liittyvät teemat ovat korvanneet luokkajaon keskeisimpänä keskustelunaiheena entisten vasemmistointellektuellien piirissä sekä yliopistojen kampuksilla ympäri maailmaa. Kärjistäen voidaan sanoa, kuten edellä on todettu, täydellisen taloudellisen tasa-arvon tavoitteen korvautuneen kulttuurikommunismien ihanteella (Fukuyama, 1992). Ilmiö ei ole mitenkään täysin tuntematon johtamis- ja organisaatiodiskurssinkaan piirissä, sillä on jokseenkin selvästi havaittavissa, että esimerkiksi naisten asemaa, työelämässä tapahtuvaa seksuaalista häirintää tai ekologisia näkökohtia koskevat kysymykset ovat eräissä tutkijapiireissä suuressa määrin syrjäyttäneet perinteiset taloudelliset ja liiketaloudelliset kysymyksenasettelut (ks. Hakim, 1995; Kovalainen, 1992; Laabs, 1995; Nkomo, 1992; Shrivastava, 1994; Gephart, 1996a; 1996b; Welford, 1995; Welford – Gouldson, 1993).

Laajemmin ottaen kyse on ajattelutavasta, jonka mukaan nykyaikaiset "hierarkioiden" ovat yhä korostetummin arvo- ja symbolirakenteita, jotka luokittelevat ihmisiä sosiaalisesti" (Miettinen – Saarinen, 1990, 90). Osa etenkin populaarista liikkeenjohtokirjallisuudesta on jo viime vuosikymmenen puolella lähes uskonnollisella vakaumuksella käynnistänyt kiihkeän ajon, jota erilaisten symbolisten "nöyryytysrakenteiden" vastaan ja uudella tavalla tasavertaisen yhteisöllisen asetelman puolesta (ks. Naisbitt – Aburdene, 1986, 47-48; Korhonen, 1992; Juuti, 1992; Suvanto, 1994). Itse asiassa on jo vanha havainto ja samalla ennustus, ettei isothymia eli pyr-

¹⁴⁹ Saattaa olla, että kyse on hetken hurmasta ja euforiasta ennen "emansipaation" osoittautumista uudenlaisen repression kasvualustaksi (Alvesson, 1991, 22-23). Yhdeltä mahdollisuudelta näyttää se, että hierarkismi yritysten *sisällä* todella vähenee, mutta siten että se samalla *ulkoistuu*: toisin sanoen rakenteellisen työttömyyden ja epätyypillisten työsuhteiden vakiintuminen johtavat kiertotietä takaisin luokkayhteiskuntaan, jossa "menestyjät" valikoituvat omiin "uusheimoihinsa" ja yhteisöihinsä, joiden *sisällä* eriarvoisuus pienenee mutta joiden sosiaalinen etäisyys muihin nähden saattaa jopa kasvaa (ks. Rifkin, 1995; Reich, 1995).

kimys *täydellisesti* yhtäläisen tunnustuksen saamiseen välttämättä vähene päästäessä yhä lähemmäs käytännön tasa-arvoisuutta ja aineellista yltäkylläisyyttä, vaan se lähinnä muuttaa muotoaan ja voi jopa voimistua ihmisten kyetessä tiedostamaan jäljelle jääneet erot entistä selvemmin ja konkreettisemmin (Fukuyama, 1992, 362-363; vrt. Tocqueville, 1969): "*Mutta palkkojen noustessa yksilöön kohdistuva nöyryytys ei välttämättä poistu vaan ehkä vain muuttuu abstraktimmaksi – säilyttäen silti usein raatelevan vääntövoimansa nöyryytetyn tietoisuudessa*", agitoivat esimerkiksi Mietinen ja Saarinen (1990, 58).

Osin kiihkeästäkin teoreettisesta debatoinnista huolimatta, on kuitenkin vaikea uskoa, että liike-elämässä havaittavissa oleva pyrkimys poistaa esimerkiksi johdon erilliset edustustilat ja parkkipaikat tosiasiallisesti merkitsee mitään muuta kuin että on onnistuttu luomaan tai ollaan luomassa aivan uudenlaisia symbolisen erottelun mekanismeja, sillä niin kiinteästi kilpailujärjestelmään kuuluvat voitot, tappiot, mitaaminen ja palkitseminen. Toisin sanoen on vaikea ajatella muutoin kuin Bourdieu'n (1979; 1985) tavoin, että kaikessa hierarkismissa on lopulta osin vaikeasti nähtävällä tavalla kyse kapitalistiselle järjestelmälle välttämättömästä ja siten päättymättömästä kilpajuoksusta sosiaalisen distinktion perässä (vrt. Broms – Paavola, 1990, 94; Roos, 1985).

3.5.3. Vapaus tasa-arvon tavoitteen vastapainona ja taloudellisen toimeliaisuuden edellytyksenä

Yhtä kaikki, useimmissa länsimaissa tasa-arvoisuutta on siis yleisesti ottaen preferoitu enemmän kuin vapautta: Ensinnäkin, yksilöllistä vapautta on voitu saavuttaa ilmeikään demokratiaa, mutta tasa-arvoisuus on ollut demokraattisen ajan uniikki piirre, ja toiseksi, vapauden kohtuuttomat ääri-ilmiöt ovat usein huomattavasti helpommin havaittavissa kuin äärimmäisen tasa-arvopyrkimyksen vahingolliset vaikutukset kuten hiljaa hiipivä keskinkertaisuuden ja keskinkertaisuuksien tyrannia. Keskinkertaisuuden tyrannian idean kautta avautuikin horisontti megalothymian edustajien kritiikkiin, jonka filosofiset perusteet on kaikkein kärjekkäimmin kiteyttänyt Nietzsche (1969; 1984), jonka mukaan kaikkia koskemaan saatettu sosiaalinen tunnustus ei ole edes tavoittelemisen arvoinen: tunnustuksen laatu on tärkeämpää kuin sen universaalisuus, eikä pelkästään ”ihmisyyden” perusteella saadulla tunnustuksella ole mitään arvoa.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Ajattelutapaa voida lukea vain Nietzschen tiliin. Samansuuntaisia ajatuksia ovat esittäneet esimerkiksi Baltasar Gracian, Ortega y Gasset sekä Alexis de Tocqueville (vrt. Lagerspetz, 1996, 59): ”de Tocqueville ihaili suuresti näkemäänsä, mutta hän ei ollut missään tapauksessa kritiikitön ihailija, vaan hän pelkäsi liian pitkälle viedyn demokratian murentavan kansalaishyveitä. Kuten hän totesi, ’on olemassa inhimillinen ja laillinen intohimo tasa-arvoon. Se kiihottaa ihmisiä toivomaan, että he olisi-

Megalothymian edustajien mukaan ongelmana ei ole myönnetyt tunnustuksen universaalisuuden riittämättömyys, vaan tasa-arvoisen tunnustuksen jakamisen tavoite sinänsä; *erilaisten* ihmisten kohtelemisen "tasa-arvoisesti" ei ole heidän ihmisyytensä vahvistamista vaan sen kiistämistä. Ajatus siitä, että kaikki ovat tai heidän olisi oltava tasa-arvoisia, on pelkkää fiktiota, lohduttavaa mielikuvituksen tuotetta, jonka on, *ab initio*, synnyttänyt heikkojen kauna itseään voimakkaampia kohtaan. Nietzscheläisen käsityksen mukaan jos jokainen on aina *joku* pelkästään ihmisyytensä perusteella eikä kukaan henkilö, mikään aate, elämäntapa tai toimintamuoto ole tai saa olla selvästi parempi kuin toinen, on sosiaalinen järjestys aina ratkaisevalla tavalla sisäisesti heikko, pitkällä aikavälillä kyvytön tuottamaan huippusuorituksia ja siten tuomittu rappeutumaan (Fukuyama, 1992, 368-373; Nietzsche, 1984).¹⁵¹

Nietzschien mukaan luovasta suvereenisuudestaan tietoinen ihminen ei saa sokeasti uskoa eikä luottaa mihinkään – paitsi itseensä. Ihmisen on sokeasti luotettava omaan itseensä kyetäkseen ilmentämään omaa vallantahtoaan ja tuottaakseen jotain uutta; luovan yksilön, tahtovan ihmisen on tarvittaessa oltava valmis tuhoamaan tieltään kaikki perinteiset kulttuuriarvot ja auktoriteetit, sillä vain vanhat ihanteet kaatamalla ihminen voi nousta uuteen suuruuteen. Luovan ihmisen, joka pyrkii ylittämään ihmisen rajat, yhä uudelleen ja uudelleen ylittämään itsensä, on sosiaalisen pahanuksen uhallakin oltava itsekäs eivätkä heikkojen, vähäosaisten tai raskautettujen edut saa tätä pyrkimystä estää; viime kädessä edes yhteiskunnan perimmäisenä tehtävänä ei ole auttaa näitä ryhmiä, vaan toimia telineenä, jonka varassa valio-yksilöt voivat kiivetä suorittamaan korkeampaa tehtäväänsä (Nietzsche, 1967, 13).

Vaikka Nietzschien seuraaminen kovin pitkälle hänen valitsemallaan kovan moraalin filosofisella tiellä, jota eivät pehmennä ruusuiset haavekuvat eikä eksistentiaalinen rauha, ei välttämättä kuulosta kovin houkuttelevalta, lienee kuitenkin varsin vaikeaa kiistää Nietzschien keskeisimpiä teesejä ihmisenä olemisen perustavista reunaehdoista.¹⁵² Ensinnäkin, valtavia henkilökohtaisia ponnistuksia edellyttävät "suurteot" todellakin pääsääntöisesti edellyttävät halua ja uskoa olla muita parempi. Toi-

vat yhä voimakkaampia ja kunnioitetumpia. Tämä intohimo pyrkii nostamaan lähtökohdiltaan alhaiset suurten riveihin, mutta ihmissydämessä on olemassa myös turmeltunut tasa-arvoisuuden maku, joka kiihottaa heikkoja yrittämään voimakkaiden alentamista omalle tasolle ja saa ihmiset pitämään tasa-arvoa orjuudessa parempana kuin eriarvoisuutta vapaudessa" (Friedman – Friedman, 1982, 160).

¹⁵¹ Nietzschien tunnetun teesin mukaan kaiken inhimillisen toiminnan ja tiedostuksen viettipohjainen alkulähde on vallantahto; elämä on vallantahtoa eikä ilman vallantahtoa ole elämää: "Tässä on ajateltava perusteellisesti pohjaan saakka ja torjuttava kaikki tunteileva heikkous: elämä itse on olennaisesti vieraan ja heikomman omaksumista, loukkaamista, sortoa, kovuutta, omiin muotoihin pakottamista, itseensä-liittämistä ja vähintään, lievimmiltään riistoa ... sen täytyy olla ilmettyä vallantahtoa, se tahtoo kasvaa, laajentua, vetää puoleensa, päästä valitsemaan, – ei minkään moraliteetin tai immoraliteetin perusteella, vaan koska se elää ja koska elämä juuri on vallantahtoa" (Nietzsche, 1984, 259).

¹⁵² "Nietzschien kehittäminen on monin paikoin raakaa, ylimielistä ja vastenmielistä, mutta ylilyöntien ei tule estää meitä näkemästä, mihin syvyyksiin Nietzsche on sukeltanut ja selvinnyt sittenkin hengissä. Luova ihminen luovassa toiminnassa määrittää omat rajansa ja sääntönsä, ottaa oman moraalinsa – luovassa toiminnassaan hänen täytyy uskoa olevansa korkealla, uskoa omaan ylemmyyteensä" (Saari-
nen, 1989, 384).

seksi, on ilmeistä että heikkojen kauna vahvoja kohtaan verhoillaan sangen usein oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa koskeviksi vaatimuksiksi. Kolmanneksi, liian pitkälle vietynä sääli, heikoista huolehtiminen megalothymiaa mitään välittämättä saattaa muodostua uhaksi elämän itsensä säilymiselle, sillä ilman megalothymiaa ei voi voitokkaasti puolustautua sellaisia muita sivilisaatioita, kulttuureja tai yhteisöjä vastaan, joissa megalothymian henki on huomattavasti vahvempi, koska vain megalothymia tuottaa todellista suuruutta, vain megalothymia voi voittaa taistelussa vihamielisten hyökkäyksiä vastaan (Fukuyama, 1992, 383-385; vrt. Conger, 1990).¹⁵³

"Pyrkimys osoittautua kilpailussa ensimmäiseksi on epäilemättä ollut kulttuurin alussa kehittävä ja jalostava tekijä. Kausina, joille oli vielä tunnusomaista naiivi, lapsellinen mielenlaatu ja jolloin elävästi vaistottiin oman säädyn kunnia, tämä pyrkimys kehitteli korkealentoista persoonallista rohkeutta, jollainen oli välttämätöntä nuorelle kulttuurille. Eikä siinä kaikki: näistä alati jatkuvista, pyhyydellä kyllästetyistä agonaalisista toimituksista kasvoivat kulttuurimuodot esiin, yhteiskuntaelämän rakenne kehittyi niistä. Aate-liselämästä muodostui kohottava kunnian ja urhoollisuuden leikki. Mutta juuri siksi, että sitä voidaan vain niin vähäisessä määrin toteuttaa katkerassa sodassa, se täytyy kokea esteettisenä ja sosiaalisena fiktiona. Ainoastaan pieneltä osalta voidaan verinen väkivalta pakottaa jaloihin kulttuurimuotoihin. Siksi yhteisön henki alati uudelleen hakeutuu ihaniin kuvitelmiin sankarielämästä, jota eletään jalossa kilvoittelussa kunnian, hyveen ja kauneuden ihanteellisessa ilmapiirissä. *Jalon taistelun aate on kerta kaikkiaan kulttuurin voimakkaimpia vaikuttimia*" (Huizinga, 1984, 117-118; kursivointi tekijän).

Megalothymia eri muodoissaan onkin kautta historian ollut moraaliseltsä statukseltaan arkaluontoinen asia, sillä se on yhtä aikaa välttämätön ja vastenmielinen ilmiö, josta ovat saaneet alkunsa ja ammentaneet voimansa niin inhimillisen sivilisaatiohistorian suurimmat kulttuurisaavutukset kuin tuhoisimmat tyranniatkin, sekä kaikkein kauneimmat että kauhistuttavimmat asiat.¹⁵⁴ Koska megalothymia on yhtäaikaan sekä välttämätön että vastenmielinen asia, sille on pyritty tarjoamaan monenlaisia säänneltyjä ja rajoitettuja purkautumiskanavia. Kaikkein keskeisin näistä nykyaikaisista megalothymian purkautumiskanavista ehkä huippu-urheilun ohella on – vaikka asiaa ei ehkä tietyistä syistä haluta niin nähdäkään – juuri *liiketoiminta* (Fukuyama, 1992, 385-387; vrt. D'Aveni, 1994a; 1994b; Moore, 1993; 1996). Huizingan (1938) klassikon *Homo Ludens* sanoin: "*Liike-elämässä agonaalinen tekijä esiintyy selvästi*" (Huizinga, 1984, 229).

Aihe on luonnollisesti arkaluontoinen eikä sitä juurikaan olla ainakaan nietscheläisellä röyhkeydellä lähestytty johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa, jossa mieluummin korostetaan Barnardin (1938) aloittaman tradition hengessä yhteistyötä,

¹⁵³ Kyky olla säälimätön, musertava ja moraaliton, varsinkin jos se yhdistyy älyyn ja mielikuvitukseen, saattaa olla politiikassa ja liike-elämässä voittoisa yhdistelmä ... Poikkeavat ja vainoharhaiset luonteenpiirteet, jotka ovat vaarallisimpia vallanpitäjissä, ovat juuri samoja piirteitä, jotka parhaiten soveltuvat vallantavoitteluun meidän tapaisessamme kilpailuhenkisessä kulttuurissa" (Willard Gaylin; siteerattu ja kommentoitu teoksessa Kets de Vries, 1991a, 51-52).

¹⁵⁴ Ehkä myös johtajuuteen liittyvä ristiriitainen keskustelu yhtäältä myönteisessä mielessä esimerkiksi "karismaattisesta johtajuudesta" (mm. Conger – Kanungo, 1987a) ja toisaalta kielteisessä mielessä esimerkiksi "narsistisesta johtajuudesta" (mm. Korhonen, 1992) tulisi ymmärtää juuri tässä valossa: ne ovat yhden ja saman ilmiön - eivät ehkä henkilön - erottamattomia kääntöpuolia.

"rationaalista kooperaatiota".¹⁵⁵ Silti on selvää, että juuri megalothymia eri tavoin sublimoiduissa muodoissaan on yksi liike-elämän kaikkein tärkeimmistä käyttövoimista.

"The unity they see between themselves and The Organization has deeper roots, however, than current expediency. Let's take the matter of ambition as further illustration. They do not lack ambition. They seem to, but that is only because the nature of it has changed. It has become a passive ambition. Not so many years ago it was permissible for the ambitious young man to talk of setting his cap for a specific goal – like becoming president of a corporation, building a bridge, or making a million dollars. Today it is a very rare young man who will allow himself to talk in such a way, let alone think that way ... Officially, the organizations they run deify cooperation; in actuality, there remain places where success still comes to those motivated essentially by the old individualistic, competitive drives" (Whyte, 1969, 24, 134; kursivointi tekijän).¹⁵⁶

Tässä valossa on ymmärrettävää, että tarkateltaessa esimerkiksi kuvauksia kolmesta liike-elämän kannalta keskeistä "subjektista" eli yrittäjästä, johtajasta ja asiantuntijasta (Kets de Vries, 1991a; Maccoby, 1990; Sveiby, 1990), voi suhteellisen helposti havaita, että kaikki kertovat samaa metatarinaa jonkinasteisesta megalothymiasta. Esimerkiksi yrittäjät ovat näiden kuvausten mukaan erittäin suoritushakuisia, he haluavat ottaa vastuun päätöksistään ja he inhoavat toistotyötä ja rutineja. Edelleen luovilla yrittäjillä on tyypillisesti suuri määrä energiaa, sitkeyttä ja mielikuvitusta. Jos nämä piirteet vielä yhdistyvät kohtuullisiin kommunikaatiovalmiuksiin, he pysyvät virittämään organisaatiossaan erittäin tarttuvaa innostusta ja antamaan ihmisille

¹⁵⁵ Jälleen poikkeuksen tekee Peters: " .. pohdiskelin Yhdysvaltain toiseksi suurimman kustannusyhtiön Gannettin entisen pääjohtajan *Al Neuharthin* omaelämäkerran nostattamaa äläkkää. Kirjan nimesi Neuhart on pannut *Confessions of an S.O.B* (Kusipään tunnustukset). Hän on liikkeenjohdon "vankeja ei oteta" –koulukunnan priimusmaisteri ... Lehdistö kinusi minulta kommentteja Neuhartin kirjasta. Haastattelijat kai luulivat, että haukkuisin sen lyttyyn ja yltyisin puolustamaan liikkeenjohdon jaloa suloa. He erehtyivät raskaasti. Tuskin silti haluaisin tehdä töitä Neuharthin alaisena – mutta enpä rupeaisi muunkaan maineikkaimman uudistajamme johdettavaksi. Asia on nimittäin niin, että jos aiot todenteolla potkia sovinnasta viisautta vastaan, kuten Neuhart teki luomalla Yhdysvaltoihin uudenlaisen valtakunnallisen sanomalehden *USA Todayn*, moni haluaa ampua sinut upoksiin ... Neuharthia, Gannettia ja kaikkia hankkeisiin osallistuneita on pölytetty. Ensin leimattiin hölmöilyksi koko valtakunnallisen sanomalehden idea, sitten sen journalistinen tyyli. Kadunkulmiin sijoitetut lehdenmyynti-automaatitkin yritettiin tehdä naurunalaisiksi ja niiden perusteella pantiin kiusanteon vuoksi vireille oikeusjuttuja. Hyökkäily jatkui vuosikausia ... Rohkea riskinottaja, sinnikäs yrittäjä, järkkymätön tulevaisuuden näkijä saa niskaansa lähes kaikkien vihat. Virallisen vallan ja viisauden haltijat koettavat – omalta kannaltaan syystäkin – lannistaa hänet. Tästä seuraa käytännössä, että menestykseen voi yltää vain tavattoman itsekeskeinen, kohtuuttoman itsevarma, mielettömiin tempauksiin taipuvainen, paksunahkainen ja hiukan vainohullu ihminen" (Peters, 1990, 26-27).

¹⁵⁶ Käytännön liike-elämässä tämän havaitsee usein helpommin käänteisessä tilanteessa: "Jos mies ryhtyy vilkuilemaan ympärilleen ja näkee ihmisiä, jotka ovat häntä kykenemättömämpiä tai jos kaikki tekevät enemmän tai vähemmän samaa työtä enemmän tai vähemmän samalla palkalla, hän alkaa ajatella olevansa väärässä seurassa. Ja kun näistä vielä muutama ylenetään hänen yläpuolelleen, hän on asiastaan jo varma ... Miehet, jotka ovat osanneet tehdä työnsä hyvin ja tunnollisesti ja jotka joutuvat sitten havaitsemaan, että heidän yläpuolelleen ylenetään ominaisuuksiltaan heikompia yksilöitä, alkavat heti seuraavana aamuna selata 'palvelukseen halutaan' -osastoa lehdestään. Ei mikään muu tekijä kuin väärä ylennys saa Greshamin lakia niin nopeasti ja vääjäämättömästi toimimaan ... Tuohon oletamukseen sisältyvä vihjaus, että palvelusialtään samat ihmiset ovat suunnilleen saman arvoisia, saatata taas Greshamin lain vaikuttamaan, koska *parhaimmat työntekijät uskovat itse olevansa keskitasoa parempia*, kun taas keskitasoiset ja keskitason alapuolella olevat ovat täysin tyytyväisiä ja saavatkin usein ansaitsemaansa parempaa palkkaa..." (Jay, 1975, 201-203; kursivointi tekijän).

tarkoituksen tunteen sekä voittamaan ihmiset puolelleen. Parhaimmillaan heissä on pelihenkeä ja karismaa, jota todella vaaditaan menestyvän organisaation johtamiseksi ja vauhdittamiseksi (Kets de Vries, 1991a, 116).

Yrittäjiin liittyvän menestyksen mystiikan ohella heillä on kuitenkin kuvausten mukaan perin usein myös "pimeitä puolia", sellaisia luonteenominaisuuksia, joiden vuoksi heidän kanssaan tai alaisinaan työskentely voi olla vaikeaa. Ensinnäkin, he ovat usein täynnä kuvitelmia kaikkivoipaisuudesta, vallasta ja arvovallasta ja tuntevat itsensä silti jollakin tavoin avuttomiksi; monia yrittäjiä ajaa usein eteenpäin jokin suureellinen pakkomielle tai unelma, joka ei jätä heitä rauhaan ja jonka menettämistä he alituisesti pelkäävät. Toiseksi, yrittäjien suhtautuminen alaisiinsa ja näiden valvontaan onkin edellä sanottuun liittyen kaksijakoista: yhtäältä he vaativat ehdotonta sitoutumista ja arvonantoa, mutta toisaalta eivät itse luota oikein kehenkään. Tämä asenne on luonnollisesti erittäin tarpeellinen valpastaessaan yrittäjän tarkkailemaan intensiivisesti toimialan kilpailutilannetta ja siinä tapahtuvia muutoksia. Toisaalta samainen asenne on usein työntekijöiden motivaation kannalta musertava (Kets de Vries, 1991a, 116-120).

Johtajan tilanne on tietyllä tavalla samanlainen – joskin osin myös erilainen – kuin yrittäjän: myös johtajan olisi kyettävä luomaan uusia visioita ja strategioita markkinoiden valtaamiseksi kovassa kilpailussa. Myös yritysjohtajan on uskottava itseensä ja visionsa oikeutukseen – vahvasti, jopa sairaalloisesti (vrt. Peters, 1990, 26-27). Johtajan ensisijainen tehtävä on löytää sellainen päämäärä, joka innostaa ihmisiä yrittämään ja jos suinkin mahdollista myös ylittämään itsensä. Sellainen johtaja, joka alkaa avoimesti epäillä omien päämääriensä tarkoituksenmukaisuutta, ei pysty enää vakuuttamaan ketään niiden realiteetista. Bennis ja Nanus (1986, 52-57) ovatkin varsin osuvasti kuvanneet liikkeenjohtotyön perimmäistä luonnetta kertomalla vertauskuvallisen esimerkin nuorallakävelijä Karl Wallendasta, joka sai surmansa samana päivänä, jonka aamuna hän ensimmäisen kerran pohti putoamisen mahdollisuutta:

"Ehkä vaikuttavin ja mieleenpainuin tutkittujen johtajien ominaisuus oli heidän suhtautumisensa epäonnistumiseen. Karl Wallendan, tunnetun trapetsitaiteilijan ja nuoralakävelijän tapaan ... nämä johtajat suuntasivat kaiken energiansa tehtävästä suoriutumiseen. He eivät yksinkertaisesti ajatelleet epäonnistumista, eivätkä edes käyttäneet tätä sanaa vaan sen sijasta erilaisia synonyymejä kuten erehdys, lipsahdus, sotku, takaisku, moka, virhe, väärä lähtö jne. Mutta ei koskaan epäonnistuminen (Bennis – Nanus, 1986, 52-52).

Parhaat yritykset ovat menestyneet juuri siksi, että ne ovat asettaneet päämääriä, joiden saavuttaminen on edellyttänyt taloudellisten ja henkisten resurssien venyttämistä ääri rajoilleen (Lainema – Kaimio, 1994, 24-25). Onkin selvää, että kovassa kansainvälisessä kilpailussa selviytyminen edellyttää rautaista uskoa itseensä, todellista tai kuviteltua uskoa omaan paremmuuteensa (Peters – Waterman, 1983, 75). Sama perusvaatimus esiintyy implisiittisesti myös huippuasiantuntijaksi kehittymisen kohdal-

la. Tämä on erityisen relevanttia siksi, että tietyissä teorioissa on otaksuttu, että tietoyhteiskunnan ja sen organisaatioiden kaikkein keskeisin agentti ei ehkä enää niinkään ole johtaja vaan asiantuntija (Sveiby, 1990; Maccoby, 1990; Sipilä, 1991), minkä vuoksi myös tutkimuksellinen kiinnostus on kasvaneessa määrin kohdistunut asiantuntijoihin ja erityisesti asiantuntijan sosiaaliluonnetyyppiin.

Johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa esitettyjen kuvausten perusteella asiantuntijoiden hallitsevia arvoja ovat voimakkaasta suoritustarpeesta kumpuava kovan työn ihannoiti ja työstä saatujen tunnustuksien varaan rakennettu itsearvostus: ongelmat ovat haasteita, joiden voittaminen tuottaa tyydytystä. Tyypillisen asiantuntijan ihannetyö on itsenäiseen arvostelukykyyn ja henkilökohtaiseen hallintaan perustuvaa. Sen sijaan ryhmätyö tuottaa usein vaikeuksia, koska alaiset koetaan epäluotettavina ja kollegat kilpailijoina. Parhaimmillaankin asiantuntijat voivat olla organisatorinen ongelma, sillä kaikkietävytydessään heillä on taipumus kontrolloida ja hallita toimintoja, vastustaa delegointia ja joustavuutta sekä rationaalisen maailmankuvan omaksuneina vähätellä ihmissuhteiden merkitystä. Koska asiantuntijat uskovat tietävänsä kaiken ja haluavat tietää kaiken, he huomaamattaankin korostavat sääntöjen ja valvontajärjestelmien merkitystä, mikä taas helposti turhauttaa muita henkilöstöryhmiä näiden autonomian tarpeen tyydytyksen estyessä (Maccoby, 1990, 125-129; Sveiby, 1990, 56-63).

”Luova yksilö voi tehdä yhteiskunnalle ja organisaatiolle suuria palveluksia. Hän käynnistää uusia projekteja, innostaa muita suurtekoihin ja käy käsiksi mahdottomiin tehtäviin. Ongelmaksi saattaa muodostua hänen vallanhalunsa ja tarve olla kaiken aikaa tapahtumien keskipisteessä. Tällaiset ihmiset tavoittelevatkin johtavaa asemaa päästäkseen eroon riippuvuudesta, mutta he ovat selvästi kyvyttömiä johtamaan suurta organisaatiota ... Heillä ei ole halua, taipumusta eikä kykyä päästää otettaan irti ja luovuttaa paikkaa kruununperijälle. Monetkaan taitavat alaiset eivät säilytä paikkaansa, koska luovan ihmisen on vaikea sietää kritiikkiä. Myötäilijät – ne, jotka eivät aseta hänen pätevyyttään kyseenalaiseksi – saavat jäädä. Organisaation johdosta huolehtii luova ihminen yhdessä muutaman vaarattoman suosikkipojun kanssa, joskin tämä tapahtuu muodollisesti hyvin demokraattisen ja dynaamisen rakenteen suojissa” (Sveiby – Risling, 1986, 214-216).

Kuten on helppo nähdä, yksi tärkeimmistä kaiken inhimillisen toiminnan alkulähteistä on pätemisen tarve, halu näyttää omaa "suuruuttaan", siis se mitä edellä on kutsuttu *thymokseksi* ja erityisesti megalothymiaksi. Niin keskeisiä voimia kuin pätemisen ja suoriutumisen tarpeet työelämässä ovatkin niitä on moniin muihin teemoihin verrattuna tutkittu lopulta yllättävän vähän. Yksi tunnetuimpia tutkijoita tällä alueella lienee McClelland (1975; 1985), joka on kollegoineen tutkinut vallanhaluun ja suoriutumistarpeeseen liittyviä motivaatiokysymyksiä yli kahdenkymmenen vuoden ajan (vrt. McClelland – Burnham, 1995; 1976).

McClellandin keskeisiä väitteitä on se, että suoriutumistarve on erillinen inhimillinen motiivi, joka on erotettava muista tarpeista. Toinen McClellandin keskinen väite on, että kaikista ryhmistä voidaan identifioida joku tai joitakin ihmisiä, joilla on

normaalia selvästi korkeampi suoritusmotivaatio.¹⁵⁷ Esimerkiksi yksinkertaisessa laboratoriokeksessä, jossa pyydetään koehenkilöitä heittämään renkaita tikkuun, selkeästi suoritusmotivoituneet ihmiset asettivat itselleen varsin vaativia mutta kuitenkin saavutettavissa olevia tavoitteita ja keskittyivät voimakkaasti tehtäväänsä eivätkä tyytyneet "vain heittelemään" renkaita. Suoritusmotivoituneet ihmiset eivät siis ole uhkapelureita: he haluavat saavuttaa varmasti *tuloksia*. Liike-elämässä tällaista asennetta on kutsuttu "aggressiiviseksi realismiksi", mitä on pidetty yhtenä esimerkiksi yrittäjiksi aikovilta toivottuna ominaisuutena.

Toinen hyvin suoritusmotivoituneelle ihmisille luonteenomainen piirre on McClellandin tulosten valossa se, että he ovat kiinnostuneempia henkilökohtaisista suorituksista kuin onnistumiseen liittyvistä palkinnoista: he haluavat *tuntea* olevansa voittajia. Esimerkiksi rahalla onkin suoritusmotivoituneelle ihmiselle relevanssia ennen kaikkea mittana, jonka avulla voi arvioida odotetun suorituksen vaatavuutta, omaa kehitystä ja toisten ihmisten suorituksia. Sen sijaan raha sinänsä ei usein ainakaan kovin suuressa määrin kiinnosta suoritusmotivoituneita ihmisiä. Silti he kuitenkin saavat palkankorotuksia ja ylennyksiä urallaan, koska he yrittävät omien taipumustensa mukaisesti ajatella koko ajan, miten asiat voitaisiin tehdä entistä paremmin ja tehokkaammin.¹⁵⁸

McClellandin mukaan ne yritykset, joissa on riittävä määrä suoritusmotivoituneita ihmisiä kasvavat nopeammin ja tuottavat parempaa tulosta. Itse asiassa McClelland (1961) on yrittänyt laajentaa analyysiään jopa valtioihin. Hän on pyrkinyt osoittamaan suhteellisen suuren suoritusmotivoituneiden yksilöiden osuuden korreloivan positiivisesti taloudellisen kasvun kanssa. Näihin väitettyihin makrotaloudellisiin vaikutusyhteyksiin lienee syytä suhtautua varauksellisesti, mutta käytännön liikkeenjohton näkökulmasta ajateltuna on jokseenkin selvää, että suoritusmotivoituneet ihmiset todella ovat organisaatioiden tukipilareita:

"Komissaari taas, hän on toiminnan ihminen. Kun hänet pannaan sekavankin osaston johtoon, hän oitis selvittää tilanteen, näyttää jokaiselle 'missä kaappi seisoo', panee osaston toimimaan tehokkaasti ja saa jokaisen tottelemaan käskyjään vitkastelematta ... Hyvät komissaarit muodostavat sellaisen yrityksen varsinaisen selkärangan, jossa

¹⁵⁷ Tarkkaan ottaen McClelland (1985) on erottanut kolme keskeistä työhön liittyvää motiivia tai tarvetta: The need for 1) achievement, 2) power and 3) affiliation. Toisin sanoen hän ei puhu *vain* vallasta ja pätemisestä, mutta on helppo nähdä, että hänen motivaatiokäsityksensä on painottunut toisin kuin esimerkiksi Maslowin tai Herzbergin.

¹⁵⁸ "Some people have a compelling drive to succeed, but they are striving for personal achievement rather than the rewards of success. They have a desire to do something better or more efficiently than it has been done before. This drive is the need for achievement. From research into the need for achievement, McClelland found that high achievers differentiate themselves from others by their desire to do things better. They seek situations where they can attain personal responsibility for finding solutions to problems, where they can receive rapid and unambiguous feedback on their performance so they can tell easily whether they are improving or not, and where they can set moderately challenging goals. High achievers are not gamblers: they dislike succeeding by chance. They prefer the challenge of working at a problem and accepting the personal responsibility for success or failure, rather than leaving the outcome to chance or the actions of others. They avoid what they perceive to be very easy or very difficult tasks" (Robbins, 1994, 47-48).

työntekijäjoukko suorittaa pääasiassa rutiinin luontoista työtä suuressa mittakaavassa. Huolimatta luovuuden kasvavasta merkityksestä komissaareja tarvitaan aina johdamaan toimintaa tasaisesti, tehokkaasti ja kannattavasti. Heidän parhaita ominaisuuksiaan on se, että heitä ei tarvitse hätyyttää työntekoon; heillä on 'veto' sisällään, he nauttivat asioiden vauhdittamisesta, he saavat sisäistä tyydytystä ryntäillessään puolelta toiselle, kuntoon saatavien asioiden perässä – heidän mielihyvänsä lähteenä toimii käytännöllinen toiminta eikä sen syvälinen pohtiminen" (Jay, 1975, 130-131).

Kaiken kaikkiaan näyttäisi siis ilmeiseltä, että liike-elämä on jopa keskeisin – joskaan ei ainoa – mainitun sublimoidun megalothymian temmellyskenttä (Fukuyama, 1992; vrt. D'Aveni, 1994a; 1994b; Moore, 1993; McClelland, 1975; McClelland – Burnham, 1996), jonne muussa yhteiskuntaelämässä yleisesti hyväksytyt demokratiavaateet eivät ole alkuunkaan yhtä suuressa määrin ulottuneet (Rowe, 1983; Deetz, 1992). Myöhäismoderni kapitalismi ei pelkäästään salli, vaan suorastaan vaatii säänneltyä ja sublimoitua megalothymiaa yritysten välisessä kilpailussa selviytymiseksi, ja on vaikea ajatella, että avautuvan, kiristyvän ja kansainvälistyvän kilpailun oloissa megalothymian tarve yhtään vähenisi. Päin vastoin kiihtyvä kansainvälinen talousotota – "hyperkilpailu" kuten D'Aveni (1994) sitä eufemistisemmin kutsuu – suorastaan edellyttää megalothymian rehabilitaatiota (vrt. Fukuyama, 1992, 24, 368-387; Siltala, 1996).¹⁵⁹

"Vastakohtana niille lämminsydämisille, inhimillisille johtajille, joita talouselämän lehdet suosivat nykyään, yritykset tarvitsevat sellaisia yksilöitä, jotka haluavat rakentaa jotain arvokasta ja jotka ennen muuta tajuavat sen organisaation tarpeet, jota he yrittävät rakentaa. Sitä voi kutsua epämiellyttävyydeksi, mutta myös sankaruudeksi. Asian ydin on tässä: nykyaikaiset johtajat, jotka koettavat olla inhimillisiä, saattavat samalla heikentää niitä arvoja, joiden varassa yrityksen kulttuuri lepää. Nykyaikaiset sankarit saattavat joutua olemaan kovia ja 'tunteettomia', jotta yritys toimisi päämäärinsä ja näkemystensä mukaisesti – niiden samojen elementtien mukaisesti, jotka tekivät siitä voimakkaan" (Deal – Kennedy, 1983, 66).¹⁶⁰

Kaiken kaikkiaan koko edellä käyty keskustelu voidaan tiivistää teesiksi siitä, että läpi länsimaisen kulttuurihistorian yhtäältä yksilöllinen vapaus ja megalothymia sen äärimuotona sekä toisaalta tasa-arvo ja isothymia sen äärimuotona ovat olleet keskenään ristiriidassa ja epämukavan kompromissin tilassa. Aina antiikin ajoista asti on ollut niitä, jotka ovat halunneet tiukentaa sosiaalisia siteitä ja toisaalta niitä, jotka

¹⁵⁹ Ei liene mikään sattuma, että Cautadella et al (1998, 4) vastaavat kysymykseen siitä, millainen ihminen sopivat käynnistämään uudenlaista sähköistä liiketoimintaa kansainväliseen internet-verkkoon, seuraavasti: "An aggressive one! Running an online store takes the same kind of personal traits necessary to run any business. You have to be committed, a bit of a risk taker, willing to work long and late hours, and driven to succeed. Being a little crazy doesn't hurt either."

¹⁶⁰ Platonilta löytyy täsmentävä selitys tähän: "Meidän on näköjään yritettävä erottaa, jos vain pysymme, millaiset luontelaadut ovat sopivia valtion vartioimiseen ... Kautta Zeun, olemme ryhtymässä vaikeaan tehtävään ... Mutta ei pidä menettää rohkeuttaan ... tiedämme, että hänen tulee olla kiihkeäluonteinen ... Mutta ... jos vartijoilla on tällainen luonne, voivatko he olla muuta kuin hyökkääviä toisiaan ja muita kansalaisia kohtaan Mutta täytyyhän heidän olla lempeitä omaa väkeään kohtaan. Sen sijaan vihollisia kohtaan heidän tulee olla kiukkuisia, niin etteivät he jää odottamaan omaa tuhoaan vaan ehtivät ensin tuhota toiset ... Mistä voimme löytää luonteen, joka on yhtä aikaa lempeä ja kiihkeä? Lempeys ja kiihkeyshän ovat luonteessa toistensa vastakohtat ... Toisaalta ne näyttävät mahdollisilta yhdistää, joten hyvä vartija on ilmeisesti mahdollisuus ... Kautta Zeun ... emme saa luovuttaa, vaikka tämä veisikin aikaa ... alamme kasvattaa näitä miehiä" (Platon, 1981, 71-74).

ovat halunneet höllentää niitä. On selvää, että kumpikin osapuoli tässä kiistassa on ollut tavallaan oikeassa ja tavallaan väärässä: yhtäältä ilman riittävää sosiaalista kiinteyttä ja yhteenkuuluvaisuutta yhteisö tai kulttuuri hajoaa, mutta toisaalta myös ilman yksilöllistä vapautta ja luovuutta se kangistuu ja rappeutuu. Tämä on intuitiivisesti selvää (Russell, 1992, 3-13).

Ongelmallista sen sijaan on se, ettei ole olemassa mitään kiinteää, kaikkien yleisesti hyväksymää tai korkeampien voimien määräämää vapauden ja tasa-arvoisuuden välistä tasapainopistettä tai mitään keinoa taloudellisen hyvinvoinnin, vapauden ja tasa-arvoisuuden maksimoimiseksi samalla kertaa (Arrow, 1951; vrt. Rawls, 1971; 1989). Tämä taas merkitsee käytännössä sitä, että näiden arvojen ja ihanteiden välillä säilyy myös johtamis- ja organisaatiodiskurssin sisällä jatkuva, väistämätön ja häviämätön jännitys sekä lakkaamaton heilahteluliike, ja viime kädessä kyse on aina kunkin yksilön ”sokeasta eksistentiaalisesta valinnasta” Sartren ilmausta lainaten (Fukuyama, 1992, 360; vrt. Saarinen, 1983; Elster, 1989a). Yllättävää kyllä, johtamisteoreetikoista Chester Barnard (1938) tavoitteli tätä ideaa jo kuusikymmentä vuotta sitten:

"Much more do they arise from a deep conflict of belief concerning cooperation itself. There are two beliefs that are far apart, both struggling not only against each other but also against unrecognized limitations. One of them centers upon the freedom of the individual and makes him the center of the social universe. At the present time, on the whole, it is critical and pessimistic. It lays its emphasis upon failure of cooperation, upon wars and conflicts, confusion and disorganization, waste, hunger, disease and death, and yet it preaches uncritically an extreme liberty, an ideal individualism, a self-determination, that in their unrestricted dogmatism would prevent all formal cooperation beyond that imposed by the most obvious immediate opportunities and necessities. The second extreme faith is adulatory and optimistic. It places its emphasis upon the order, the predictability, the consistency, the effectiveness, of untold myriads of concrete acts that are cooperatively determined ... Those who speak from this point of view are likely to advocate uncritically a vast regimentation, an endless subordination, a completeness of coordination, that in their unrestricted dogmatism would stifle all development of individuals beyond that found inescapable. And so we find ourselves again with the very problem with which we began ... This issue I found, not in the philosophies or theologies or the scientific papers or the polemics of Marxism, but in the behavior of men in cooperation, in the social limitations of organizations, in the essential burdens of the executive ... This study, without the intent of the writer or perhaps the expectation of the reader, had at its heart this deep paradox and conflict in feelings in the lives of men. Free and unfree, controlling and controlled, choosing and being chosen, inducing and unable to resist inducement, the source of authority and unable to deny it, independent and dependent ... finding leaders and denying their leadership ... this is the story of man in society told in these pages. Such a story calls finally for a declaration of faith ... I believe that the expansion of cooperation and the development of the individual are mutually dependent realities, and that a due proportion or balance between them is a necessary condition of human welfare. Because it is subjective with respect both to a society as a whole and to the individual, what this proportion is I believe science cannot say. It is a question for philosophy and religion" (Barnard, 1968, 294-296).¹⁶¹

¹⁶¹ Barley ja Kunda (1992) ovat ilmaisseet saman ajatuksen kiteytetympin näin: "The question of how to balance these opposing processes not only continues to motivate much sociological research, it appears to have become a central motif in Western culture ... Associated with the antinomies' poles are opposing solution to the problem of control: normative control and regimes of trust versus rational

Edeltävä keskustelu voidaan vetää yhteen siten, että kukaan johtaja *ei* voi luoda *täydellisesti* kaikkia tyydyttävää, *täydellistä* järjestelmää (ks. Miller, 1997; Heifetz, 1994). Tämä on truismi. Kuitenkin aina milloin jokin sosiaalinen järjestys, organisaatio tai yhteisö taas *ei* ole "täydellinen", sille ilmaantuu "vaihtoehtoja" – vaikkakin mahdollisesti huonompia – sillä epätäydellisessä järjestyksessä *joku on* aina tyytymättömän ja halukas muuttamaan järjestelmää, etsimään vaihtoehtoja; aina löytyy yksilöitä, jotka vaativat ja joilla on eksistentiaalisesti vetoavat perusteet vaatia vielä "tehokkaampaa", "vapaampaa" tai "tasa-arvoisempaa" järjestelmää ja jotka enemmän tai myöhemmin saavat joistakin arkipäivän harmauteen kyllästyneistä kanssaihmisistään seuraajia. Tämän vuoksi on perusteltua uskoa Aristoteleen (1991), Platonin (1981) tai Schopenhauerin (1989) tavoin, että virvatulen perässä juokseminen jatkuu: koska kaikki vallankäytön muodot ja välineet, mukaan lukien organisaatiot, ovat jollakin tavalla epätäydellisiä, ihmiset haluavat alituisesti jotain "uutta" ja "erilaista" korvaamaan sitä valtaa, jonka alaisina he kulloinkin ovat – osin ruokkiakseen illuusiota perimmäisen emansipaation mahdollisuudesta ja osin tappaakseen aikaa ja "kulttuurin ikävyyttä" (Fukuyama, 1992, 403-408; Adler-Karlsson, 1990; myös Schopenhauer, 1989).

Ennustaminen on tunnetusti vaikeaa, mutta esitetty argumentointi antaa aihetta epäillä, että "tiimityö" (Katzenbach – Smith, 1993), "adhokratia" (Sveiby, 1990), "high-involvement management" (Lawler, 1986) tai "empowerment" (Conger – Kanungo, 1987b) tai "superleadership" (Manz – Sims, 1989; vrt. Manz, 1992) eivät – niin kannatettavia kuin ne turhan autoritaarisen nöyryyttämisen poistamisen välineinä mahdollisesti ovatkin ja niin attraktiivisilta kuin ne uutuuttaan hohtavina mahdollisesti näyttävätkin – ratkaise *perimmäistä* tyytymättömyyden ongelmaa ja että kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden kuluttua jälleen halutaan ja vaaditaan "uutta taloutta" (Etzioni, 1988), "uutta kapitalismia" (Halal, 1986), "uutta tehdasvallankumousta" (Lawler, 1978), "uutta organisaatiota" (Drucker, 1988) ja "fundamentaalisesti uutta johtamisen lähestymistapaa" (Goshal – Bartlett, 1997). Yhtä varmasti kuin uudet ufohavainnot, ihmelääkkeet ja muotivaatteet ovat aina ilmestyneet ja *epäilemättä ilmestyvät myös tulevaisuudessa* lopullista "työelämän laatua" ja "parempaa johtajuutta" lupaavat ihmerohdot ja "todisteet" niiden toimivuudesta (vrt. Guest, 1990).

Saattaakin olla, että johtamis- ja organisaatiodiskurssi on tuomittu kiertämään ikuista väitteiden ja vastaväitteiden, inspiroivien uusien ideoiden ja karvaiden pettymysten kehää, koska sen tutkimuskohde on keskellä yhtä kaikkein vaikeimmista filosofisista ongelmista, jotka länsimaista ihmistä ovat koskaan kiusanneet (Barnard,

control and regimes of self-interest. For those who run corporations, this dualism often evidences itself in the practical issue of how to prevent anomie, construed as a lack of commitment, while reaping the benefits of the very rationalization that exacerbates anomie. It should therefore come as no surprise that managerial ideologies traffic in notions of both normative and rational control" (Barley – Kunda, 1992, 385-386).

1938; 1968; Jackson – Carter, 1995; Sievers, 1994; Hodgkinson, 1983; Barley – Kunda, 1992) ja siksi on perusteita uskoa, että ”Nietzscheläistä 'ikuista paluuta' koskevat mietiskelyt täyttävät ne opaskirjasten tyhjät sivut, joilta on poistettu edistyksestä kertova tarina” (Bauman, 1996, 252)¹⁶² ja että on mahdollista, että tämä prosessi vain kiihtyy kiihtymistään aina hyper-reaaliseksi simulaatioksi asti kuten Baudrillard väittää: *”Voimme teeskennellä jatkavamme samaan suuntaan, kiihdyttäen. Mutta todellisuudessa me kiihdytämme tyhjyydessä, koska kaikki vapautumisen päämäärät ovat jo takanamme ... Mutta koska näin on käynyt ja koska me emme siksi enää voi ruokkia toivetta niiden toteuttamisesta, voimme vain 'hyper-realisoida' niitä päättymättömällä simuloimisella. Me elämme keskellä päättymätöntä jo taaksemme jääneiden ideaalien, fantasioiden, kuvien ja unien uudelleentuotantoa, ja silti meidän on pakko jatkaa tätä uudelleentuottamista eräänlaisessa väistämättömässä yhdentekevyydessä (Baudrillard, 1993, 3-4).*

¹⁶² Itse asiassa Bauman on varoittanut siitä, että myös nykyaikaisiin organisaatio- ja yhteisöidealeihin – ”kuvitteellisiin mielikuvayhteisöihin” – on sisäänrakennettu omat ongelmansa aivan kuten niiden edeltäjiinkin: ”Identiteettiä rakennettaessa huomio kiinnittyy nyt keksittyyn, kuvitteelliseen yhteisöön, joka naamioidaan tönnies-tyyliseksi perityksi Gemeinschaftiksi ... Kuvitteellisen yhteisön kohtalona on pysyä paikallisena ja hauraana, minkä takia se on paitsi riidanhaluinen ja ahdaskatseinen, myös neuroottinen turvallisuuteen liittyvissä asioissa ja vainoharhainen mitä tulee ympäröivän maailman vihamielisyyteen ja pahansuopuuteen. Tällainen yhteisö on Maffessolin uusheimo, entistäkin luulotautisempi ja ärtyisämpi sen vuoksi, että siltä on riistetty totunnaisten heimojen turvallisuuden lähde: tehokkaat keinot 'objektivoida' valta-asemansa ja yksinoikeutenaan esittämänsä vaatimus tottelevaisuudesta” (Bauman, 1996, 187-188).

Suurin osa tietoista ajattelua on vielä luettava vaisto-toimintoihin, jopa filosofisenkin ajattelun puheena ollessa ... he ovat kaikki tyynni asianajajia, jotka eivät tahdo, että heitä asianajajiksi sanotaan, ja ovatpa useimmat heistä 'totuudeksi' kastamiensa omien ennakkoluulojensa ovelia puolustajiaakin.

- Friedrich Nietzsche

4. TEKSTIÄ TEKSTIN JÄLKEEN: LIIKKEENJOHDOLLISEN TIEDON KULTTUURINEN PAIKKA

4.1. Johtamis- ja organisaatiodiskurssi terapeuttisena autokommunikaationa ja subjektin tuottajana

Yritettäessä vähitellen tiivistää vastausta siihen kysymykseen, joka alussa on asetettu tämän tutkimuksen tehtäväksi, voidaan lähteä liikkeelle siitä, että 1900-lukua voidaan luonnehtia järkeen, tieteeseen ja yhteiskunnalliseen insinööritaitoon liittyneen voimakkaan kehitysoptimismien ajaksi: erilaisen tutkimustoiminnasta saatuihin tuloksiin nojautuvien sosiaalisten interventiomethodiikkojen avulla on ajateltu voitavan edistää taloudellisen hyvinvoinnin, tasa-arvoisuuden ja vapauden ihanteiden toteutumista laajasti yhteiskunnan eri sektoreilla. Toisin sanoen organisaatioiden tehokasta johtamista koskevat opit ja teorit näyttäisivät todella olleen omalla erityisalallaan osa laajempaa modernin projektia, modernin projektin reformoitu muoto (Habermas, 1985), joka on olennaisella tavalla sitoutunut kehitysksoon, lähes uskonnolliseen vakaumukseen mahdollisuuksista rakentaa järjen, tieteen ja teknologian avulla maanpäällinen paratiisi, jossa kaikilla on kaikkea – paljon ja yhtä paljon.¹⁶³

Tietyissä rajoissa myös organisaatioiden tehokasta johtamista koskevat opit ovat kuvanneet mikrotasolla maailmaa, jossa vapauden ja tasa-arvoisuuden ihanteet yhdistyisivät taloudelliseen hyvinvointiin niin hyvin kuin se ylipäättään on mahdollista (Kanter – Mirvis, 1989). Vähitellen on kuitenkin käynyt yhä selvemmäksi se, ettei todellisuus ole näiden unelmien mukainen eikä välttämättä edes kaikin osin ole pakotettavissa näiden sinänsä kannatettavien ihanteiden ja unelmien määrittelemään muottiin. Ilmeistä onkin, että epämiellyttävää arkitodellisuutta kohtaan tunnettu inho on saanut ihmistieteelliseen diskurssiin yleensä ja johtamis- ja organisaatiodiskurssiin erikseen osallistuneet keskustelijat rakentamaan lukuisia vaihtoehtoja, luomaan

¹⁶³ Tämä ilmenee hyvin esimerkiksi McGregorin ajatuksissa: "Formal theories of organization has been taught in management courses for many years, and there is an extensive literature on the subject. The textbook principles of organization – hierarchical structure, authority, unity of command, task specialization, division of staff and line, span of control, equality of responsibility and authority, etc. – comprise a logically persuasive set of assumptions which have had a profound influence upon managerial behavior over several generations. Despite the fact that they rest primarily on armchair speculation rather than on empirical research, the literature gives the impression that these classical principles are beyond challenge ... I share with some of my colleagues the conviction that the social sciences could contribute more effectively than they have to managerial progress with respect to the human side of enterprise" (McGregor, 1960, 4-5, 15).

kuvia, jotka ovat paljon parempia ja kauniimpia kuin ympäröivä raaka elämä (Adler-Karlsson, 1990, 84-85, 211).

Johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa myöhäismoderni edistysmytologia on ikään kuin huomaamatta johtanut siihen, että kirjallisuuden kuvaamasta työyhteisöstä ja siihen liitetystä johtamismallista on tullut eräänlainen *Graal*, johon on projisoitu kaikki hyvinä pidetyt arvot ja ihanteet. Tämän *Graalin* ensimmäinen elementti on ollut unelma täydellisestä organisaatiosta, joka toimii kitkatta ja toteuttaa kaikki tavoitteensa käyttäen tehokkaasti hyväksi kaikkien ihmisten osaamisen. Toinen *Graalin* elementti on ollut unelma onnellisesta työyhteisöstä, jossa kaikkien olisi hyvä olla; se on ollut unelma paremmasta perheestä, jossa kaikki saavat osakseen huomiota, tunnustusta ja ystäviä ja jota johtaa täydellinen isä.¹⁶⁴ *Graalin* kolmas elementti on ollut teoreettisempi ja erityisesti tutkijoiden hellimä. Tämä on ollut ihanne jalostavasta työstä, jossa opitaan, kehitetään ja alati toteutetaan itseä. Uusia johtamisoppeja on omaksuttu, organisaatioita muutettu, ihmisiä vaihdettu ja konsultteja palkattu, jotta nämä elementit toteutuisivat niin hyvin kuin mahdollista. Silti kaikki nämä *Graalin* elementit ovat lopulta kovin tavoittamattomaksi jääviä ihanteita, ja matka utopismiin on lopulta hyvin lyhyt (Kettunen, 1997, 386-387): “*Ideals easily transcend into Utopias*” (Heller, et al, 1998, 1). Esimerkiksi Maslow, joka on puhunut eupsyykkisestä maailmasta (Eupsychia) tai eupsyykkisestä johtamisesta, on myöntänyt avoimesti tämän aspektin:

”It has been my pleasure to work up a speculative description of a psychological Utopia in which all people are psychologically healthy. Eupsychia, I call it ... I am very uncertain of some things – economics in particular. But other things I am very sure. One of them is that this would almost surely be a (philosophically) anarchistic group, a Taoistic but loving culture, in which people (young people too) would have much more free choice than we are used to, and in which basic needs and metaneeds would be respected much more than they are in our society” (Maslow, 1970, 121).

Tällaisen *Graalin* – tai millä nimellä tätä utopiaa sitten milloinkin kutsutaan – synty on varsin helposti ymmärrettävissä seuraavasti. Tutkijatkin ovat vain ihmisiä. Psykologiset tutkimukset taas osoittavat ihmisten enemmistön yleisesti ottaen haluavan tarkastella maailmaa ainakin suhteellisen ennustettavana, järjestelmällisenä, oikeuden-

¹⁶⁴ “Freudien mielestä johtajien viehätyivoima piilee siinä, että he edustavat symbolisella ja tiedostamattomalla tasolla sisäistettyä, varhaista isämielikuvaa, johon on lapsuuden isän tavoin helppo samastua” (Kets de Vries, 1991a, 31). Tässä katsannossa on ymmärrettävää, että mainittu *Graal*-ilmiö niin voimakkaasti läpäisee keskustelua ”hyvästä johtajasta”: ”Suomalainen on tunteenomaisesti johdettavien puolella. Se näkyy selkeästi asenteissa suomalaisessa kirjallisuudessa ja uutisoinnissa, tavassa, jolla johtajista puhumme ja kirjoitamme. Esimerkiksi *Tuntemattoman sotilaan* johtajista ainoastaan Koskela saa synninpäästön. Hänkin sen vuoksi, että oli lähtöisin johdettavien riveistä, hän eli ja oli heidän tavallaan ja samastui vahvasti heihin. Kuvaa täydentää mielenkiintoisella tavalla keskustelu 80-luvun puolivälissä Sotakorkeakoulun opettajainhuoneessa. Keskustelu koski johtajuutta ja kääntyi Tuntemattoman roolihaamoihin. Sotakorkeakoulun opettajien mukaan Koskela oli kirjassa ihannekuva suomalaisesta sotatyönjohdosta. Valitettavasti kukaan sodassa ei ollut nähnyt Koskela. Sellaisia johtajia ei sodassa yksinkertaisesti ollut. Kaikille muille Tuntemattoman johtamistyypeille löytyy käytännössä vastine, mutta ei Koskelalle. Koskela syntyi Väinö Linnan päässä ihanteelliseksi johtajaksi suomalaiselle korpisoturille” (Kauppinen, 1997, 100). Akateemisemmin suomalaisia johtamismyyttejä ja Tuntemattoman sotilaan hahmoja on tarkastellut Aaltonen (1997) väitöskirjassaan.

mukaisena ja muutoinkin hyvänä paikkana asua ja elää. Tiede – käsitteen vaativassa ideaalittuudessa merkityksessä – valitettavasti ei läheskään aina voi tarjota tukea tälle pyrkimykselle. Tieteellisesti tarkasteltuna elämällä eikä varsinkaan yksittäisen ihmisen elämällä ja niihin mahdollisesti sisältyvillä traagisillakaan tapahtumilla ole mitään erityistä mystistä tarkoitusta, maailma on usein epäoikeudenmukainen ja satumanvarainen paikka, tärkeiden asioiden selitykset ovat perin monimutkaisia eikä kuoleman jälkeisestä elämästäkään ole tietoa. Juuri tämän vuoksi useimmat ihmiset, siis myös monet tutkijat, takertuvat edelleen mieluummin uskoon, illuusioihin ja terapeutin autokommunikaation mielessä helpottaviin oppirakennelmiin kuin tieteseen – sanan varsinaisessa merkityksessä (Lindeman-Viitasalo, 1995, 7-21; Adler-Karlsson, 1990).

Tällainen irrationaalinen käyttäytyminen näyttäisi olevan yleisinhimillinen piirre ja johtuvan psyyken peruuttamattomasti kaksijakoisesta luonteesta: psyyken avulla ihminen muodostaa *kuvia* niin ympäristöstä kuin itsestäänkin. Psyyken välityksellä ulkoinen ympäristö asettaakin yksilölle erilaisia ja usein hyvin ristiriitaisia vaatimuksia ja saa hänet näin toimimaan ristiriitaisesti. Psykye pyrkii kuitenkin jäsentämään maailman *mahdollisimman* mielekkääksi kokonaisuudeksi ja ylläpitämään mahdollisimman eheää minäkokemusta. Tässä tulee kuitenkin vastaan psyyken kaksijakoisuus: eheää minäkokemusta ja minuutta ylläpitävä psykye rakentuu kahden peruspilarin varaan. Minuuden ylläpitämisen ensimmäistä peruspilaria voidaan kutsua autonomiapyrkimykseksi eli ihmisen pyrkimykseksi itsenäisyyteen ja itsemääräytyvyyteen. Toista peruspilaria puolestaan voidaan kutsua tarvitsevuudeksi, joka ilmenee yksilön psyykkisenä riippuvuutena ympäristöstä ja joka näin ollen joutuu usein ristiriitaan ensimmäisen pilarin kanssa. Molemmat pyrkimykset ovat kuitenkin koko ajan aktiivisina ihmismielessä (Vuorinen, 1995, 164-165; 1990; vrt. Moisala, et al, 1989).

Autonomiapyrkimyksen mukaisesti vain ne mielikuvat, jotka yksilö voi tai luulee voivansa itse tuottaa, ovat osa hänen minäänsä ja minäkokemustaan. Minä rakentuu siis itse aktiivisesti tuotettavista ja omassa määräysvallassa olevista toiminnoista. Tämä yhteys itsemääräytyvyyden ja minuuden välillä ei kuitenkaan ole deterministinen, sillä kuten ilmaus "luulee voivansa itse tuottaa" antaa epäsuorasti ymmärtää, yksilön on koko ajan varottava täysin virheellisiä kuvitelmia itsestään. Yksilön autonomiapyrkimystä uhataankin jatkuvasti kahdesta suunnasta. Yhtäältä torjutut mielisällöt pyrkivät tietoisuuteen tuottaen pakonomaisia ajatuksia ja tunteita, ja toisaalta yksilön minuuden rakennuspuina toimivien mahdollisten vuorovaikutusmielikuvien potentiaalista kirjoa rajaa ympäristön suhtautuminen häneen. Myös tarvitsevuus liittyykin minuuden ylläpitämiseen, sillä eheä minäkokemus edellyttää, että ympäristö suhtautuu yksilöön riittävässä määrin hänen omien mielikuviensa, itseensä liittämien käsitysten ja toiveiden mukaisesti. Kuvauksesta on havaittavissa, miksi minuuden peruspilarit joutuvat helposti ristiriitaan: yhtäältä ulkoinen riippumatto-

muus on monelle sisäisen autonomian tunteen edellytys ja toisaalta jokainen tarvitsee muita ihmisiä ollakseen sisäisesti ehjä (Diamond, 1991; Vuorinen, 1995; Moisala, et al, 1989, 49).

Tietyissä rajoissa ja tietyin varauksin juuri tätä psyyken peruuttamatonta kaksijakoisuutta voidaan pitää kaikessa sosiaalisessa toiminnassa ilmenevän irrationaalisuuden *alkulähteenä*. Tämän teesin täsmentämiseksi on palattava aivan alkuun: pienen vauvan ensimmäiseen minäkokemukseen. Freud (1917; 1986) kutsui sittemmin paljon keskustelua herättäneessä ”alkuyhteysteoriassaan” tätä kokemusta puhdistetuksi mielihyvämminäksi, jonka ulkopuolelle pieni vauva eristää ja selviytyäkseen hänen on pakko eristää kaikki ”maailman pahuus”. Pienen vauvan mielihyvämminän elämyksellisenä sisältönä onkin itsen täydellisyys ja tunne omien halujen täydellisesti tyydytetyksi tulemisesta. Noin ensimmäisen elinvuotensa aikana vauvalla ei ole aikuisille ominaista ristiriitaa itsemääräytyvyyden ja tarvitsevuuden välillä, sillä hän kokee olevansa itseriittoinen ja että äiti on olemassa vain häntä varten ja hänen halujensa tyydytysten ehtymätön tuottaja. Tällä pienen vauvan mittaamattomalla narsisimilla on tärkeä elämän säilymistä ja ylläpitoa palveleva biologinen funktionsa: mielihyvämminä tarjoaa vahvan perustan ihmisen itsesäilytysvaistolle ja ihmisen välttämättömälle psyykkiselle peruspyrkimykselle puolustaa itseä (Vuorinen, 1995, 167-170; 1990).

Tällä on kuitenkin oma hintansa, sillä voidaan väittää, että juuri mielihyvämminä, tämä biologisesti määräytynyt psyyken ominaisuus, altistaa ihmisen irrationaalisuudelle. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että luopuminen mielihyvämminän paratiisillisesta olotilasta on jokaiselle lapselle traumaattinen kokemus ja samalla ensimmäinen kosketus eksistentiaaliseen perusambivalenssiin autonomiapyrkimyksen ja tarvitsevuuden välillä. Eri ihmiset selviävät eri tavoin tästä traumaattisesta peruskokemuksesta: toisia mielihyvämminän perfektionistisen olotilan jälleensaavuttamispyrkimys ajaa täydellisyyden tavoitteluun ja huippusuorituksiin, toiset taas mielihyvämminän perfektionistinen täydellisyys lamaannuttaa täysin ja ajaa heidät krooniseen kykenemättömyyden tunteeseen. Käyttääpä ihminen mitä tahansa selviytymisstrategiaa, mielihyvämminästä ja täydellisen tyydytyksen tunteesta luopuminen on yksi vaikeimmista ihmisen tehtävistä. Tässä tehtävässä onnistuakseen ihminen tarvitsee erilaisia kompensoivia ideaaleja, jotka auttavat kestämaan elämän epämiellyttävät tapahtumat ja vastoinkäymiset. Käytännössä kuitenkin sisäisten ideaalien jatkuva ylläpitäminen käy pitkällä aikavälillä psykologisesti hyvin raskaaksi. Tällöin itsen ulkopuolelta löytyvät ulkoiset ideaalit – karismaattiset johtajat, uudet ideologiat, oppirakennelmat jne. – antavat taas uutta toivoa paratiisifantasioiden täyttymisestä (Vuorinen, 1995, 167-170).

“Karismaattinen johtajuus”¹⁶⁵ onkin johtamis- ja organisaatiodiskurssissa usein käytetty käsite, jonka avulla kenties parhaiten voidaan valaista esitettyä argumentaatiota. Karismaattisen johtajuuden selittämiseen taas juuri psykoanalyttinen teoria tarjoaa varsin usein käytetyn viitekehyksen. Kuten tunnettua, psykoanalyttinen teoria on Freudin luoma teoria, jossa perusideana on se, että tiedostamattoman alitajunnan avulla voidaan selittää ihmisten käyttäytymistä ja persoonallisuutta. Freud itse ei tiettävästi koskaan eksplisiittisesti käyttänyt karisman käsitettä, mutta useat asiantuntijat ovat tulkinneet hänen epäsuorasti kiinnittäneen huomiota myös karismaattisen johtajan ja tämän seuraajien väliseen suhteeseen. Näiden tulkintojen mukaan Freud näki seuraajan samastumisen ja totaalisen sitoutumisen karismaattiseen johtajaan olevan yksi keino ratkaista yksilön idin ja superegon välinen konflikti. Keskeinen idea tämänsuuntaisessa ajattelussa on se, että yksilö regressoituu infantiiliin mielentilaan kohdatessaan johtajan, joka vaikuttaa kykenevältä tarjoamaan ratkaisun yksilön kokemuksiin intrapsyykkisiin ongelmiin (ks. Bryman, 1992, 37; Bass, 1990, 192).

“Transferenssireaktiot voivat ilmetä usealla tavalla ja vaikuttaa sekä johtajaan että johdettaviin. Yhtenä tärkeänä ilmenemismuotona on johtajan *ihannointi* alaisten pyrkimässä saavuttamaan uudelleen varhaislapsuudessa koetut turvallisuuden ja merkittävyyden tunteet ilmeisen kaikkivoipien ja täydellisten vanhempien hoivissa. Auktoriteettihahmona johtaja soveltuu alitajunnassa hyvin vanhemman rooliin. Alaisilla saattaa siksi olla houkutus liittää mielessään johtajaan täysin epärealistisia voimia ja piirteitä, mikä puolestaan saattaa paisuttaa johtajan omanarvontuntoa” (Kets de Vries, 1991a, 38).

Psykoanalyttinen lähestymistapa painottaa siis alaisten psyykkisiä prosesseja karismaattisen suhteen syntymisen selittämisessä. Karismaattisen johtajuuden psykoanalyttisissä tulkinnoissa ovat keskeisessä asemassa transferenssin ja projektion käsitteet. Transferenssilla eli tunteensiirrolla tarkoitetaan tällöin varhaislapsuudessa vanhempiin ja muihin tärkeisiin ihmisiin liittyneiden tunteiden kohdistamista myöhemmin vanhempien asemaan joutuneisiin ihmisiin. Transferenssi on siten eräänlainen toista ihmistä koskeva sekaannus, ajan ja paikan tahaton sekoittuminen. On ymmärrettävää, että jo yksistään positionaalisen auktoriteettiasemansa vuoksi johtajat ovat johdettaviensa transferenssien hyvin keskeisiä ellei keskeisimpiä kohteita. Transferenssin vaikutuksesta johtajan ja alaisen välinen suhde muistuttaa psykologisesti aikuisen ja lapsen välistä suhdetta, jossa johtajasta tulee hahmo, jolta haetaan hyväksyntää (Kets de Vries, 1991b, 124; 1991a).¹⁶⁶

Projektiolla on kaksitahoinen rooli intrapsyykkisten ongelmien ratkaisussa. Ensinnäkin, projektiio on psyyken puolustusmekanismi, jossa sellainen ahdistusta tuot-

¹⁶⁵ “Termiä ‘karisma’ käytetään tietynlaisesta yksilön persoonallisuuden piirteestä, joka erottaa hänet tavallisista ihmisistä ja jota pidetään jollakin tavalla yliluonnollisena, yli-inhimillisenä tai ainakin erittäin poikkeuksellisenä kyynä tai ominaisuutena. Sellaiseen ei tavallinen ihminen yllä, vaan sitä pidetään jumalallista alkuperää olevana tai esimerkillisenä ja tämän perusteella tällaista henkilöä pidetään johtajana” (Weber, 1947; siteerattu teoksessa Kets de Vries, 1991a, 22).

¹⁶⁶ Tämä on yksinkertaistettu versio ilmiöstä, ja esimerkiksi Pauchant (1991) on sofistikoituneessa analyysissään esittänyt yhdeksän ruudun typologian erilaisista transferentiaalisen suhteen varianteista.

tava ominaisuus tai pyrkimys, jota ei itsessä haluta hyväksyä, heijastetaan johonkin ulkopuoliseen objektiin ja koetaan siihen kuuluvana. Toisaalta, projektio voi toimia myös siten, että sellaiset haaveet tai toiveet, joita ei itse kyetä toteuttamaan, pyritään heijastamaan muihin ihmisiin tai objekteihin. Jälleen tässäkin suhteessa on hyvin luonnollista, että objektiivisesti alaisiaan suuremmat valtaresurssit omaavasta johtajasta tulee johdettaviensa toiveiden pääasiallisia heijastamiskohteita, eräänlaisia ”säiliöitä”, joihin hyvin helposti liitetään karismaattisia ja mystisiä ominaisuuksia riippumatta siitä, onko heissä näitä tosiasiallisesti vai ei (Kets de Vries, 1991a, 29-30; vrt. Sooklal, 1991).

Tavallaan kiertotien kautta tällaiset projektiiviset mekanismit toimivat tai ainakin voivat toimia myös toisin päin. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että myös johtaja on vain ihminen. Johtaja, siis etenkin ylin johtaja, on kuitenkin sillä tavalla erikoisessa asemassa oleva ihminen, että hänellä ei ole periaatteessa lainkaan ja käytännössäkin hyvin rajoitetusti potentiaalisia kohteita omille transferensseilleen ja projektiolleen. Tämän vuoksi monet johtajat pyrkivät ratkomaan omia sisäisiä ongelmiaan ulkoistamalla ne laajempien piirien huolenaiheiksi ja projisoimalla omia ratkaisemattomia ongelmiaan yhteiskunnalliselle ja institutionaalillemme tasolle. Tällöin johtajan suosio on riippuvainen siitä, onko yhteisössä riittävästi samanlaiseen tulkintaan taipuvaisia seuraajia, jotka ovat valmiit jakamaan johtajan vision (Kets de Vries, 1991a, 25).

”Jotta johtaja olisi tuloksekas, häntä kiinnostavien asioiden tulisi jollakin tavalla olla sopusoinnussa yhteiskunnan huolenaiheiden kanssa. Johtajat ovat vakuuttavia, saavat valtaa ja karismaa kyetessään ilmaisemaan jonakin aikana yhteiskunnassa kyteviä aiheita. Pyrkinessään ratkaisemaan henkilökohtaisia ongelmiaan he onnistuvat projisoimaan nämä pyrkimykset koko yhteiskunnan ongelmien hoitamiseen ja niihin sitoutumiseen. Johtajan visiosta tulee kaikkien yhteinen asia” (Kets de Vries, 1991a, 25).

Psykoanalyttisissä tulkinnoissa korostuukin tyypillisesti karismaattisen johtajuuden dynaamisuus ja epävakaisuus, ja ideaalittyyppisessä mielessä se liitetään usein ennen muuta autokraattiseen ryhmään, jonka jäsenet samastuvat erittäin voimakkaasti kaikkivoipaiseen johtajaan, joka taas kontrolloi ryhmän aggressioita ja ahdistuksia. Tällaisessa ryhmässä johtajaan liitetään tyypillisesti primitiivisiä, yhtäaikaan omnipotentteja ja sadistisia ominaisuuksia; johtajaa sekä rakastetaan että vihataan, ja ryhmän jäsenet taas tuntevat syyllisyyttä näiden ambivalenssiensa vuoksi. Yhtä kaikki, olipa johtaja tosiasiallisesti millainen tahansa, ennen pitkää ryhmän jäsenet pettyvät johtajansa, joka ei kykene vastaamaan heidän *odotuksiinsa* eikä kontrolloimaan heidän ambivalentteja tunteitaan (Diamond, 1991, 205-207).

”Tästä sydämistyneinä ja ehkä vielä johtajan piittaamattoman ja hyväksikäyttävän toiminnan närkästyttämänä he luopuvat nopeasti ihailustaan, joka kääntyy vihamielisyydeksi ja kapinamieleksi. Lasten tavoin tällaisilla yksilöillä ei ole keskietä ja heillä on taipumuksena lohkoa kaikki kokemukset, havainnot ja tunteet yksiselitteisesti ’hyviksi’ ja ’pahoiksi’. Näin tehdessään he luonnollisesti jättävät huomiotta kaikessa inhimillisessä vuorovaikutuksessa ilmenevän monimuotoisuuden ja moniselitteisyyden, kieltäytyen hyväksymästä sitä, että yhdessä ja samassa ihmisessä voi olla sekä hyviä

että huonoja ominaisuuksia. Siksi uusi johtaja, joka aluksi on otettu vastaan tervetulleena Messiaana, saattaa suureksi yllätyksekseen havaita, miten nopeasti johdettavien mieli voi muuttua. Jo yhden takaiskun jälkeen johdettavat voivat pitää johtajaansa syyppäänä yrityksen kaikkiin ongelmiin, vaikka ne olisivatkin peräisin pitkälti häntä edeltäneeltä ajalta” (Kets de Vries, 1991a, 39-40).

Karisman stabiilius onkin jo lähtökohtaisesti ja määritelmällisesti mahdotonta, sillä kuten edellä on esitetty, karismaattiset johtajat ovat *vain yksi esimerkkikategoria* niistä kompensoivista ideaaleista ja ideaalisista objekteista, jotka helpottavat aikuiseksi ihmiseksi kasvamisen prosessin kannalta keskeistä irtautumista varhaislapsuuden mielihyvämienä täydellisyyden kokemuksesta antaessaan lohduttavaa toivoa paratiisifantasioiden täyttymisen mahdollisuudesta (vrt. Vuorinen, 1995). Laajemmassa kulttuurisessa katsannossa nämä fantasiat ovat saaneet yleisimmin jonkinlaisen täydellisen tasa-arvon unelman muodon:

”To any working psychologist, it is once evident that the general theories of Socialism, Guild Socialism, Anarchism and the like are very largely the phantasy constructions ... In the Middle Ages it was religion that supplied compensating phantasies of heaven; in our time, it is some variant of Socialism. But whereas religion inspired its votaries to constructive effort, Socialism seems to increase the area of neurotic discontent. It is not Socialism itself which calls for investigation, but rather the social causes which have led to its emergence as a phantasy compensation” (Mayo, 1922, 111).

Tämä jatkuvia fantasiakompensatioita vaativa eksistentiaalinen ahdistus, johon Maslow viittaa, liittyy lopulta siihen, että etenkin kapitalistisessa kilpailujärjestelmässä kaikki *eivät* voi olla voittajia, joten useimmat pyramidin pohjalle syystä *tai* toisesta jääneet joutuvat tyytymään kompensoiviin unelmiin, jotka yleensä saavat ilmauksensa erilaisina ”provisionaalisisina utopioina” (Abrahamsson, 1985; Derber, 1970; Moss Kanter, 1972), satoina ja tuhansina erilaisina täydellisen tasa-arvon unelmien variantteina (Adler-Karlsson, 1990), ja siksi ”Joissakin älymystöpiireissä pyrkimys tasa-arvoon tulosten suhteen on tullut uskonnollisen periaatteen kaltaiseksi: jokaisen olisi tultava kilpailussa maaliin samaan aikaan” (Friedman – Friedman, 1982, 164-165). Pyramidin huipulle syystä *tai* toisesta päässeet puolestaan ovat aina uneksineet teoriasta, joka *oikeuttaisi* heidän varallisuutensa, valtansa ja valvontansa.¹⁶⁷ Samanaikaisesti he pyrkivät tukahduttamaan, osin tietoisesti ja osin tiedostamatta mutta kuitenkin järjestelmällisesti, kilpailevaa puhetta, joka saattaisi osoittaa heidän unelmiensa olevan vain unta (Adler-Karlsson, 1990; Michels, 1986; 1911). Tässä katsannossa ihmiskunnan enemmistö to-

¹⁶⁷ Unelmointi *ei siis liity* vain ”suuriin massoihin” vaan myös ”eliittiin”, joskin eri tavalla: ”arvostelma ’hyvä’ ei johdu niistä, joille osoitetaan ’hyvyyttä’! Päinvastoin ovat itse ’hyvät’, siis ylhäiset, mahtavat, korkeammassa asemassa olevat ja jalomieliset tunteneet ja määritelleet itsensä ja tuntemisensa hyväksi, nimittäin ensiluokkaiseksi kaiken kehnon, matalamielisen, halpamaisen ja alhaisomaisen vastakohtana. Tästä *distanssin paatoksesta* he ovat ensiksi ottaneet itselleen oikeuden luoda arvoja, leimata arvojen nimiä” (Nietzsche, 1969, 17). Modernit eliitit eivät ole voineet käyttäytyä yhtä suoraviivaisesti kuin Nietzschen kuvaama entisaikojen aristokratia: ”Uuden aikakauden alusta alkaen eliittiä rajoitti ja kahlitsi herran ja rengin dialektiikka oikkuineen, ja heidän etuoikeutensa olivat riippuvaisia ’massojen’ suopeudesta. Lisäksi heidän oli oltava tietoisia etuoikeuden vahvistamisesta tavalla, joka saisi massat edelleen hyväksymään heidät herroiksi. Samalla tavalla kuin menneiden aikojen aristokratia, myös moderniin eliittiin kuuluvat olivat hallitsijoita, mutta aristokraateista poiketen heidän täytyi olla myös opettajia, suojelijoita ja vartijoita, jos he aikoivat ylläpitää valtaansa” (Bauman, 1996, 258-259).

della elää Erich Frommin (1989; 1993) tarkoittamassa mielessä ajatusten ja unelmien maailmassa, jossa pyramidin pohjalta nousevat unet törmäävät pyramidin huipulta tuleviin uniin ja itse todellisuus – sikäli kuin sitä on – katoaa jonnekin ikuisen unelmien utuisen liikkeen taakse.

Edellä käydyn keskustelun valossa organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän kulttuurista luonnetta ja paikkaa näyttäisi olevan helpompi ymmärtää: Olennaista ei näyttäisi olevan se, onko länsimainen tuotanto-organisaatio koskaan ollut tai tuleeko se koskaan olemaan sellainen kuin johtamis- ja organisaatiodiskurssin kuvaukset antavat ymmärtää. Olennaista ei näyttäisi olevan se, ovatko kyseisen diskurssin ideaalit pohjimmiltaan edes mahdollisia. Olennaista ei myöskään näyttäisi olevan kaikki se suunnaton määrä aikaa ja rahaa, joka tämän diskurssin perustavien erottelujen täsmentämiseen on kaikkien vuosikymmenien kuluessa käytetty. Olennaista sen sijaan on se, että organisaatioiden tehokasta johtamista koskeva diskurssi omalta osaltaan tukee, ylläpitää ja uusintaa työelämäksi kutsutulla ja erittäin tärkeäksi koetulla foorumilla niitä taloudellisen hyvinvoinnin, vapauden ja tasavertaisuuden perusarvoja, joihin ihmisten enemmistö myös jälkiteollisiksi kutsutuissa läntisissä talouksissa uskoo. Toisin sanoen se on osa sitä mekanismia, jolla kulttuurin kantavia perusarvoja opetetaan nuorille ja toistetaan vanhoille, mikä taas selittää sitä, että ”*elämänjärjestykseen liittyvät teemat ovat säilyneet yleisesti ottaen hämmästyttävän samoina klassiselta ajalta lähtien. Yleisperiaatteet ovat pysyneet samoina, tai enintään niitä on kehitetty yksityiskohtaisemmiksi ja hienostuneemmiksi ...*” (Foucault, 1998a, 354).¹⁶⁸

Tässä mielessä myös organisaatioiden tehokasta johtamista koskeva diskurssi on rituaali, enemmän tai vähemmän uskonnollinen rituaali, jättiläismäistä kulttuurista miinäpuhetta,¹⁶⁹ jonka tehtävä on ennen muuta vähentää eksistentiaalista perusahdistusta

¹⁶⁸ Tekijä on tässä esitetystä päätelmästä älyllisessä mielessä varsin paljon velkaa eräänlaisen akateemisen vapaa-ajattelijan Robert M. Pirsigin (1988; 1991) teoksissa *Zen ja moottoripyörän kumossapito* sekä *Lila* esitetyille pohdintoille arvoista, kulttuurista ja ihmistieteistä, joskin samansuuntaisia näkemyksiä on esitetty myös monessa muussa yhteydessä: "Assumptions about the nature of human potential and the ability to tap that potential by providing opportunities for growth at work are based on the ideas of writers such as Herzberg (1966) and Maslow (1954), as well as McGregor. In the United Kingdom these writers have never been taken very seriously. Their ideas are treated as naive, overly value-laden and unsupported by empirical evidence ... Yet it is precisely because they captured the values of the vast population middle America that they retain such a stubborn hold on the American mind. Furthermore, they captured the essence of the American Dream, the opportunity for progress or growth, based on individual achievement. And like the American Dream, the ultimate goal is nebulous, it is some idealized and seldom-attained state captured in Maslow's elusive concept of self-actualization (Guest, 1990, 389-391).

¹⁶⁹ "Marx, Nietzsche ja Freud ovat antaneet meille uuden mahdollisuuden tulkintaan; he ovat perustaneet uudelleen hermeneutiikan mahdollisuuden. *Pääoman* ensimmäisen kirjan sekä *Tragedian synnyn*, *Moraalin alkuperästä* ja *Unien tulkinnan* kaltaiset tekstit saattavat meidät jälleen kasvokkain tulkintatekniikoiden kanssa. Näiden töiden aiheuttama shokkivaikutus, eräänlainen loukkaus länsimaista ajattelua kohtaan johtuu todennäköisesti siitä, että ne ovat tuoneet uudestaan silmiemme eteen jotain mitä Marx itsekin nimitti 'hieroglyfeiksi'. Tämä on asettanut meidät epämuokkaan asemaan, sillä tulkintatekniikat koskevat meitä itseämme, olemmehan me tulkitsejia ryhtyneet tulkitsemaan itseämme näiden tekniikoiden avulla" (Foucault, 1998b, 45-46).

mahdollistamalla edellä mainitun minä ja muut suhteeseen peruuttamattomasti liittyvien intrapsyykkisten ongelmien ulkoistamisen institutionaaliselle tasolle.¹⁷⁰ Koska on ilmeistä, että juuri työ on ollut ”modernin ihmisen sosiaalisen identiteetin keskipiste” kuten Dahrendorf (1979) on väittänyt, on hyvin ymmärrettävää, että suomalaiset ja yleensä länsimaiset ihmiset näyttäisivät niin työelämässä kuin muutoinkin elämässä alkaneen vatvoa erilaisia psykologisia ongelmia lähes loputtomiin ja että voidaan puhua erityisestä ”psykokulttuurista” ja että tämä psykokulttuuri on saanut yhä selkeämmin evankelistisen ja uskonnollisen luonteen (Kivivuori, 1992; 1999; Sievers, 1994): *“Management has entered an era of evangelism”* (Kanter – Mirvis, 1989, 130).¹⁷¹ Johtamis- ja organisaatiodiskurssin perimmäistä kulttuurista luonnetta ja paikkaa näyttäisikin olevan mahdollista ymmärtää *terapeuttisena autokommunikaationa*:¹⁷²

“Two modes of communication are defined that distinguish between cultural groups: The first mode is communication in the traditional sender-receiver sense; it adds quantitatively to the receiver’s knowledge. The second mode is autocommunication, communication to oneself. Autocommunication is typical of artistic and religious texts, but any text can become autocommunicational. An autocommunicational text (e.g., a novel) may be read many times over; its function, however, is not to add information in the quantitative sense, but to enhance the ego. When texts are read in an autocommunicational way, they act like mantras, they enhance” (Broms – Gahmberg, 1983, 482).

Tällaisesta terapeuttisen autokommunikaation läpäisemästä erityisestä ”psykokulttuurista”, jonka osaksi johtamis- ja organisaatiodiskurssi olennaisilta osiltaan kiinnittyy, on pelkistetysti kyse silloin, kun arkipäivän diskurssiin valuu hyvin runsaasti käsitteitä ja ajatusmalleja, jotka juontavat juurensa psykologiatieteen perinteestä – mutta etenkin sen popularisoinneista. Tällöin ”psykologia” tuleekin ymmärtää sillä tavoin, että se sisältää paitsi systemaattisen akateemisen keskustelun, myös edifioivan eli mieltäylentävän kulttuurisen perinteen. Näistä edifioiva psykologia kommentoi ja kompensoi edellisen ankaraa metodista kuria: se keskustelee, puheenalaistaa,

¹⁷⁰ Scheinin (1991) kulttuurikäsitteen mukaan kulttuuri on kollektiivista minäpuhetta; kulttuurin ytimen muodostavat aina lopulta ihmisen itse itsestään tekemät oletukset. Siten kyse on eräänlaisesta jättäjäkäsitteestä käyttäytymiskaavasta, jonka perimmäinen tehtävä on vähentää esimerkiksi kognitiivisen liikakuormituksen tai yhteiskunnallisten roolien tuottamaa primaarista eksistentiaalista ahdistusta sulkeistamalla jatkuva perimmäisillä kysymyksillä spekuloinen tarve. Varsinainen noidankehä syntyy kuitenkin vasta siitä, että kaikki tällaiset kulttuuriset selviytymiskäyttäytymisen muodot tuottavat myös ennalta aavistamattomia seurauksia, jotka taas johtavat tertiärisen ahdistukseen ja jotka jälleen vaatisivat reflektointia.

¹⁷¹ Tällöin on otettava huomioon se täsmennys, että ”en viittaa tässä yhteydessä sanalla ’uskonto’ mihinkään sellaiseen uskomusjärjestelmään, johon ehdottomasti sisältyisi käsitys Jumalasta tai epäjumalien palvontaa tai joka edes mielletäisiin uskonnoksi vaan jokaista sellaista ryhmälle yhteistä ajatus- ja toimintajärjestelmää, joka suo yksilöille asennoitumiskehityksen ja palvonnan kohteen. Sanan näin laajassa merkityksessä ei todella yhdenkään menneen eikä nykyisen eikä ilmeisesti tulevaan kulttuurin voi katsoa olleen vailla uskontoa” (Fromm, 1977, 159).

¹⁷² Maslow (1970, 102) onkin puhunut kansalaisten toisilleen antamasta terapiasta välivaiheena matkalla hänen hahmottelemaansa psykologiseen utopiaan, Eupsychiaan: ”Accepting this, it must be our clear conviction that not only is every good human being potentially an unconscious therapist, but also we must accept the conclusion that we should approve of this, encourage it, and teach it”.

spekuloi ja tuottaa uusia sanastoja yleiskulttuuriin. Edifioiva psykologia – liittyy se sitten työelämään tai muuhun elämään – ei ole missään välttämättömässä tai loogisessa sidossuhteessa psykologiaan akateemisena tiedeyhteisönä tai erityisenä doktriinina, joita se kuitenkin aina tavalla tai toisella sivuaa ja kommentoi omana ydinteemanaan eksistentiaalinen ”huoli itsestä” (Kivivuori, 1992).

”Myöhempi filosofia onkin ottanut ‘elämäntaidon’ keskeiseksi sisällöksi juuri Sokraateen pyhittämän itsestä huolehtimisen periaatteen. Alkuperäisestä yhteydestään ja filosofisesta merkityksestään irtautuneena tämä periaate kehittyi vähitellen todelliseksi ‘itsekulttuuriksi’. Sana ‘itsekulttuuri’ merkitsee, että itsen vaalimisen periaate on saanut yleistä kantavuutta, ja ajatus, että on huolehdittava itsestään, esiintyy ohjeena varsin monissa eri opeissa. Huoli itsestä on muodostunut asenteeksi ja käyttäytymisen tavaksi, ja se on imeytynyt elämäntapaan. Se on kehittynyt menettelytavoiksi, käytännöiksi ja resepteiksi, joita on pohdittu, kehitetty, hiottu ja opetettu muille. Näin siitä on tullut yhteiskunnallinen käytäntö, joka on synnyttänyt yksilöidenvälisiä suhteita, vaihtoa ja kommunikaatiota, joskus jopa instituutioita” (Foucault, 1998a, 311).

Edifioivan psykologian tai edifioivan filosofian ydinkysymys liittyy aina tavalla tai toisella vieraantumisen problematiikkaan: kysymys on siitä, millainen on ”terve”, ”luonnollinen” ja ”aito” ihminen. Juuri ”vieraantumattoman” olemassaolon ja ”aidon” ihmisyyden postulaatit tuovat edifioivan ”teorian” keskiöön sellaisia normatiivisia aineksia, joita *ei* voida todistaa tai kumota; juuri normatiivinen aines antaa edifioivalle psykologialle – mukaan lukien johtamis- ja organisaatiodiskurssin piirissä esiintyvät ilmenemismuodot – sen omimman luonteen kulttuurisena narraationa ja terapeuttisena autokommunikaationa, jonka perusmyytti on ilmiasun eri variaatioista huolimatta aina sama Paradise Lost – Paradise Regained -kärsimysnäytelmä (Kivivuori, 1992): ”*Linda Smircich (1983) likens the job of organizational culture researcher to that of a therapist; a professional that offers views and reflections to the group so that the group can see itself better and so change for the better*” (Weaver, 1997, 33).¹⁷³

Arkisen elämismaailman psykologisoitumisen makrotason edellytyksistä ja syistä vallitsee jonkinlainen yksimielisyys: kysymys on paljolti yhteiskunnallisen modernisaation aiheuttamasta individualisoitumisesta ja perinteettömyyden luomasta epävarmuuden tunteesta sekä siihen liittyvästä ahdistuksen kokemuksesta (Keupp et al, 1989, 156). Yhteiskunnallisen kehityksen siirtyessä yhä selvemmin yhtenäiskulttuurin juurevasta eksistenssistä kohti elämismaailmojen ja arvojen polyteististä moninaisuutta traditiot kuolevat ja tiiviit gemeinschaft-tyyppiset yhteisöt hajoavat työnjaon, kaupungistumisen, liikkuvuuden, kilpailun ja yleisen eriytymisen vaikutuksesta, jolloin arjen ennustettavuus heikkenee. Yksilön pyrkimys tarkastella asemaansa arjessa ei enää saa *a priori* annettuja jäsentäviä sanastoja häntä suuremmilta sosiaalisilta muotoutumilta, vaan tuon aseman jatkuvuus on kudottava kokoon loputtomalta

¹⁷³ Tästä voinee vakuuttua lukaisemalla nopeasti nivaskan työelämän populaaripsykologiaa (ks. Sarasvuo, 1996; Dunderfelt, 1998; Kauppinen, 1997; Zohar, 1997; Goleman, 1999; Covey, 1997; Langinvainio, 1999).

näyttävällä identiteettityöllä (ks. Kivivuori, 1992; Giddens, 1990; 1991; Castells, 1996; 1997; Gergen, 1991) ja juuri tästä myös johtamis- ja organisaatiokonsultit ovat löytäneet uuden markkinaraon: ”*Management consultants ... created a marketing niche for themselves through their portrayal of corporate organization as a means not only for the enhancement productivity in a competitive global marketplace, but also as a means compensating for the breakdown of other social institutions such as family, the community and religion*” (Gerlach, 1996, 426-427).

Modernin maailman radikaalista epäjatkuudesta ja sen aiheuttamista ”kriiseistä” keskeytyksettä käytävä keskustelu muodostuu tämän tosiasiallisen epäjatkuvuuden korvikkeeksi; päättymätön psykologinen identiteettityö suodattaa epäjatkuvuuden ainakin jonkinlaiseksi jatkuvuudeksi siten, että tradition rapautumisesta itsessään tulee uusi traditio, psykokulttuurin postmoderni folklore. Tällä tavoin psykokulttuurin perusmyytin kokoava arkihavainto kittaa kiertotietä elämismaailmojen uhkaavalta tuntuvalta pluralismin perinteisemmäksi ja turvallisemmalla tuntuvaksi arvo-yhteydeksi (Kivivuori, 1992; Giddens, 1990; 1991; Gergen, 1991), jossa ”sosiaalista sementtiä” (Elster, 1989b) onkin kokemus siitä, että vain muutos on pysyvää. Juuri tätä kautta on ymmärrettävissä se edellä todettu ilmiö, että myös suomalaiset niin työelämässä kuin muutoinkin elämässä ovat alkaneet vatvoa erilaisia psykologisia ongelmia lähes loputtomiin ja että voidaan puhua erityisesti ”psykokulttuurista” ja että tämä psykokulttuuri on saanut yhä selkeämmin evankelistisen ja uskonnollisen luonteen (Kivivuori, 1992; 1999; Kanter – Mirvis, 1989, 130; Sievers, 1994) kuten ihmistieteellisen diskurssin alkuaikoina niin Nietzsche kuin Durkheimkin pohdinnoissaan ennakoivat:

”Koko tutkimuksemme ajatuksena on, että kaikkien aikojen uskovain yhteinen senttimentti ei voi olla yksinomaan illusorinen. Erään viimeaikaisen uskon puolustajan kanssa myönnämme, että uskonnolliset uskomukset pohjautuvat erityiseen kokemukseen, jonka demonstratiivinen arvo ei eräässä mielessä ole yhtään vähempiarvoinen tieteellisiin kokeisiin verrattuna, vaikkakin se on erilainen kuin nämä ... Tutkimuksemme kuluessa olemme osoittaneet sen tosiasian, että ajattelun ja niin muodoin tieteenkin peruskategorioilla on uskonnollinen alkuperä ... Lopputuloksena voidaan silloin sanoa olevan, että miltei kaikki suuret sosiaaliset instituutiot ovat syntyneet uskonnon yhteydessä. Jotta nämä kollektiivisen elämän pääasialliset ulottuvuudet ovat saattaneet alkaa olemalla ensin uskonnollisen elämän eri alueita, on ilmeisesti välttämätöntä, että uskonnollisen elämän on ollut pakko olla yhteiselämän olennainen muoto ja, kuten nähtiin, tiivistynyt ilmaus. Jos uskonto on synnyttänyt kaiken, mikä on olennaista yhteiskunnassa, johtuu se siitä, että uskonnon ytimenä on yhteisön ajatus ... Mutta pitääkö kukaan toisaalta mahdollisena täydellistä yhteiskuntaa, jossa vallitsisi oikeudenmukaisuus ja totuus, ja josta paha kaikissa muodoissaan olisi ikuisiksi ajoiksi karkotettu? Kukaan ei voine kieltää, että sellainen on erittäin läheisessä suhteessa uskonnollisen sentimentin kanssa; sillä, voidaan sanoa, juuri tämän todellistamiseksi kaikki uskonnot pyrkivät. Mutta sellainen yhteiskunta ei ole empiirinen tosiasia, määrätty ja havaittavissa oleva; se on kuvitelma, unelma joka on lohduttanut kärsiviä ihmisiä, mutta jossa kukaan ei ole todella elänyt. Se on pelkkä idea, joka edustaa meidän enemmän taikka vähemmän hämääriä pyrintöjämme kohti hyvää, kaunista ja täydellistä. Näillä pyrkimyksillä on juurensa meissä; ne kumpuavat sisimmästämme; silloin ulkopuolellemme ei ole mitään, joka voisi ne selittää. Lisäksi ne ovat jo sellaisenaan us-

konnollisia: täten näyttäisi siltä, että ihanteellinen yhteiskunta edellyttää uskontoa, eikä suinkaan selitä sitä ... On täten kaikkea muuta kuin totta, että uskonnon ilmentämä kollektiivinen ideaali johtuisi yksilön vähäpätöisestä sisäisestä voimasta; pikemminkin yksilö on oppinut ideaalistamaan yhteiselämän koulussa. Omaksumalla yhteisön hio- mat ideat hänestä on tullut kykenevä käsittämään ideaalin. Juuri yhteisön johdattele- malla häntä toimintojensa piirissä on saanut hänet hankkimaan tarpeen kohota koke- musmaailmansa yläpuolelle ja samalla se on varustanut hänet kyvyllä käsittää toisen- laisenkin maailman olemassaolo. Yhteisö on konstruoinut tämän uuden maailman konstruoidessaan itseään, sillä yhteisöä se ilmentää. Täten idealisoimisen kyvyssä ei yksilön ja ryhmän kannalta ole mitään mystistä. Se ei ole minkäänlainen ylellisyys, jo- ta ilman ihminen tulisi toimeen, vaan koko hänen elämänsä eräs ehto. Hän ei voisi olla sosiaalinen olento, toisin sanoen, hän ei voisi olla ihminen, ellei hän olisi hankkinut tä- tä ominaisuutta. On totta, että inkarnoituessaan ihmisissä kollektiiviset ideaalit pyrki- vät yksilöitymään. Jokainen ymmärtää ne omalla tavallaan ja liittää niihin oman lei- mansa; jokainen tekee eräistä elementeistä toissijaisia ja lisää niiden joukkoon jotakin” (Durkheim, 1980, 369-372, 375).

Ihminen tarvitsee siis uskoa, unelmia ja utopioita. Ernst Blochin (1985, 22-33) tunnetun tulkinnan mukaan utopiat eivät merkitsekään vain todellisuudesta pakenemista, vaan utopiat, haaveet, suunnitelmat ja päiväunet ovat ihmisen ymmärtämisen avainkäsitteitä; ihmisen arkipäiväisimmissäkin toimissa on aina ripaus utopiaa. Utopia ei näin ollen välttämättä asemoidu "konkreettisen toiminnan" vastakohtaksi, vaan se on osa pienten- kin käytännön asioiden toteutumista. Työläiset eivät Blochin mukaan mene lakkoon pelkästään pienen palkankorotuksen toivossa, vaan taustalla on aina myös jonkinlainen haave toisenlaisesta maailmasta – olkoon, että tämä haave on usein hyvin epämääräinen ja osin tiedostamaton. Esimerkiksi usein toistettu mantra "henkilöstö on yrityksen tär- kein voimavara" on juuri tässä mielessä selkeästi ideaalista todellisuutta manifestoiva lausuma, jossa artikuloidu olennainen osa modernien liikkeenjohto-oppien haavekuvas- ta, siis siitä millaisia organisaatiot ja niiden johtajat toivoisivat olevansa, jos vain voisi- vat (Guest, 1990). Eccles ja Nohria (1992) tulkitsevat ilmiötä siten, että liikkeenjohdon työhön kuuluu luonnollisena osana asioihin vaikuttaminen, sosiaalisen todellisuuden luominen ja muuttaminen (vrt. Gray, et al, 1985). Tällöin puhe on aina väline muuttaa sosiaalista todellisuutta. Tätä todellisuutta muutetaan tietysti suunnitelmin, ohjein ja käskyin, mutta yhä useammin kuvaamalla sitä ideaalista todellisuutta, johon pyritään, siis luomalla visioita ja ideaalikuvia, joita ei ole mutta joita halutaan.¹⁷⁴

"Management is about rhetoric ... not only is all action dressed in rhetoric, but rhetoric itself is a kind of action. Managers use words to get others to act and to paint a picture of the world that is in line with other actions both taken and foreseen ... Managers skilled in robust action are inevitably skilled rhetoricians also ... Through rhetoric they are able to build momentum for the actions they desire and opposition for the actions

¹⁷⁴ Johtamisjärjestelmän "tieteellinen" perusteltavuus ole olennaista, vaan mikä tahansa järjestelmä tuot- taa toivottuja tuloksia, jos ihmiset uskovat siihen (vrt. Farson, 1996; Broms – Paavola, 1991): "Many plans act as mirrors held in front of the organization, indicating, 'This is what you should look like.' In this sense, planning is Lotmanian autocommunication. In almost any strategic plan, one can find the element of hope and belief. The important goal achieved by autocommunicational or mythic planning is that creative images and firms beliefs about the result of work may have been reached. It induces enthusiasm, which any organization needs" (Broms – Gahmberg, 1983, 490).

they wish to block. Moreover, they constantly adapt their rhetoric to keep it fresh and relevant. These skills contribute a great deal to their ability to get things done" (Eccles – Nohria, 1992, 31, 43).

Argyris ja Schön (1978, 11) ovat jo kauan sitten tehneet erottelun yhtäältä yrityksen tosiasiallista toimintaa kuvaavan käyttäteorian ('theory-in-use') ja toisaalta yrityksen ideaalista maailmaa kuvaavan julkiteorian ('espoused theory') välillä. Myös Argyris ja Schön esittävät, että näiden välinen kuilu on osa liikkeenjohtotyön konstituutiota ja että myös yritys tarvitsee omat ideaalinsa, visionsa, unelmansa ja utopiansa. Unelmat ja utopiat ovat kuitenkin kaksiteräinen miekka. Vastoin kuin Bloch, esimerkiksi Karl Popper (1945; 1995) on nähnyt suuret kertomukset ja utopiat totalitaarisen suunnittelun alkeismuotoina: suuret utopiaset kertomukset ja yritykset ovat lähes poikkeuksetta joutaneet vain suuriin inhimillisiin kärsimyksiin siitäkin huolimatta, että niiden tarkoitukselliset ovat saattaneet olla sinänsä hyviä (vrt. Rahkonen, 1990). Myös Blochin (1985) mukaan *utopia voi konkretisoitua vain, jos sen utopistisuus tunnustetaan*: jokaista utopiaa ei voida eikä pidäkään toteuttaa, mutta tämä ei suinkaan ole utopioiden heikkous, vaan niiden voima, sillä utopia on olemuksellisesti arkisen realismin kahleet ylittävä ja ihmisen mentaalisia prosesseja rikastuttava elementti ja sellaisena merkittävä voima taistelussa kaikkia ihmisiä sortavia koneistoja vastaan (Rahkonen, 1990, 635-640).

Kuten sanottu, unelmat, utopiat ja uskonnot ovat kaksiteräinen miekka: ihmisen tarvitsee niitä eikä pääse niistä eroon, mutta saattaa vahingoittaa itseään niillä, ellei niiden utopistisuutta tunnusteta (ks. Weaver, 1997). Jälkimmäistä näistä vaikeasti yhteensovitettavista näkökulmista voidaan lähestyä ottamalla lähtökohdaksi havainto siitä, että on ilmeistä, että inhimilliseen olemassaoloon on aina liittynyt jonkinlainen perushuoli, kipu, tuska ja ahdistus, joka voi artikuloitua lukemattomin eri tavoin. Yhtä ilmeistä on, että kaikissa yhteiskunnissa ja kaikissa organisaatioissa on aina ollut omat "pappinsa", siis erityinen ihmisryhmä tai ammattikunta, jonka tärkein tehtävä on ollut tarjota eri ihmisille eri tavoin differoituja sanastoja tuon kivun ja ahdistuksen puheistamiseksi (Kivivuori, 1992; Deal – Kennedy, 1983). Ero on kuitenkin siinä, että myöhäismodernissa yhteiskunnassa tämän kivun ja tuskan puheistajille on muodostunut aikaisempaa suurempi kyky ja vapaus uusia sanastoja kehittämällä puristaa esiin kivun ja tuskan viimeisetkin reservit. Puhuttaessa tuskasta ja sen puheistamisesta onkin erotettava toisistaan yhtäältä eksistentiaalinen tuska, joka *ei* voi olla *tiedon* mahdollinen kohde, ja toisaalta ylipuheistettu tuska, joka viittaa nykyaikaista psykosektoria dominoivan eliitin strategisen toiminnan alueeseen, jota hallitsee myynnin ja markkinoinnin logiikka ja joka on sisäisessä ja olennaisessa suhteessa sosiaaliseen valtaan (Kivivuori, 1992).

Esitettyä väitettä vahvistavat Foucault'n (1973a; 1974a) historialliset tutkimukset. Foucault'n mukaan länsimaisessa ajattelussa ja mentaliteetissa tapahtui 1700-luvun lopulla syvähermeneuttinen vallankumous, jolloin toiminnan ja puheen taakse varsin äkisti postuloitiin erityinen latenssin alue, joka perustelee tulkinnan ja tulkitsi-

joiden tarpeen – siis erityisen "humanistisen" eliitin tarpeen. Foucault'n käsitys on hyvin selvä: tämä nouseva uusi eliitti itse postuloi syvämerkityksen toimijoiden selän taakse voidakseen sitten armoitettuna hyväntekijänä tarjota tulkintapalveluitaan samoille toimijoille.¹⁷⁵ Foucault'n megalomaaniselta abstraktiotasolta nähtynä edifioivien psykoeliittien muodostuminen onkin itse asiassa vain erikoistapaus tai esimerkki siitä prosessista, jonka vaikutuksesta ihmisestä ylipäättään tuli hermeneuttisten *tulkintatieteiden* mahdollinen kohde (vrt. Dfeyfus – Rabinow, 1982, 126-142, 168-183). Tätä teesiä voidaan parhaiten lähestyä Foucault'n (1998a) viimeisimmäksi jääneen työn perustematiikan kautta, sillä etenkin *Seksuaalisuuden historian* ensimmäinen osa on kenties lopulta hänen merkittävin genealoginen työnsä, jossa tiivistyvät ja illustroituvat useimmat hänen aikaisemmista teoreettisista ajatuksistaan.

Foucault'n teoksen kohde tai ehkä paremminkin teoksessa hahmotellun tutkimusohjelman kohde on lopulta *seksuaalisuusdiskurssin tuottava valta*: sen sijaan, että Foucault repressiohypoteesin tavoin olettaisi alkuperäisen seksin, jonka moraali, politiikka ja "tieteestä" arvovaltansa ammentavat sosiaaliset diskurssit ovat alistaneet, hän kääntää asetelman ylösalaisin ja väittää, että se valta, joka näyttää alistavalta, on itse asiassa *tuottanut* seksuaalisuuden sellaisena kuin me sen tunnemme (Pulkkinen, 1998a, 103-107). Kaiken sen jälkeen mitä edellä on todettu intrapsyykkisestä perusambivalenssista ja sen ulkoistamisesta, päättymättömästä yhteiskunnallisesta arvokeskustelusta, edifioimisesta, psykokulttuurista ja sen saamista uskonnollisista piirteistä, on lopulta varsin ymmärrettävää, että Foucault on puhunut "pastoraalisesta vallasta". Pastoraalisen vallan käsite alkaa esiintyä Foucault'n ajattelussa pian seksuaalisuus-projektin alkamisen jälkeen. Pastoraalinen valta on hänen mukaansa ennen kaikkea yksilöivää valtaa ja se pyrkii ihmisen ohjaamiseen ja muovaamiseen tämän sisimmän kautta, heidän "omalla totuudellaan" (Foucault, 1982, 213; 1988, 61-71). Tosiasiassa moderni pastoraalinen valta kuitenkin ohjaa ja suostuttelee yksilöitä niihin tunnustuksiin, toimintoihin ja valintoihin, jotka ovat pastoraalisen vallan "hyväksi" havaitsemia normaaliuden totuuksia: "I his [Foucault's] view, *power* is manifest through an intersection with *knowledge*, creating a system of meaning which disciplines/self-disciplines social subjects into economically productive, but politically non-productive, citizens. Power/knowledge, in this sense in a discursive formation that 'normalizes' societal practises as people take for granted and apply to themselves that which 'experts' claim to be *truth* (Gerlach, 1996, 426). Suorastaan ällis-

¹⁷⁵ "One implication of the theory presented here is that self-therapy has at the same time greater possibilities and also greater limitations than have been commonly realized. If all human beings learn to know what they lack, learn what their fundamental desires are, and learn in broad outline the symptoms that indicate the lack of satisfaction of these fundamental desires, they can consciously go about trying to make up for these lacks ... But at the same time that this hope is offered to a good many individuals and that they are given a wider possibility for self-therapy than has ordinarily been thought to be possible, *there are certain problems for which they must necessarily seek help only from professional hands*" (Maslow, 1970, 103; *kursivointi tekijän*).

tyttävää on se, kuinka suorasanaisesti mutta samalla *bona fide* Peters tämän teesin allekirjoittaa – ja hyväksyy itsestäänselvyytenä:

"Visio ja sen opettaminen on tärkeintä pienessäkin yrityksessä. Hamburger-yliopisto. Dana-yliopisto. Disney-yliopisto. Ajatellessamme korkeimman liikkeenjohdon koulutuslaitoksia ajattelemme IBM:n, Disneyn, McDonaldsin, Danan, Marriotin ja kaikkien muiden ujostelematonta yrityskuvan luomista. Apple avasi Apple Universityn josangin varhaisessa vaiheessa. Yhtiö halusi opettaa Applen arvoja – sekä Applen erikoislaatuista intoa omalla maaperällään ja omalla tavallaan ... Sen tarkoituksena oli opettaa ujostelemattomasti yrityksen perusfilosofiaa ja luoda intoa ... Jokainen valmentaja on tasoon katsomatta arvojen luoja. Arvojen luoja ei ainoastaan puhalla henkeä yhtiön toiminta-ajatukseen kiinnittämällä erityistä huomiota sen kommunikointiin ja symboloimiseen, vaan myös auttaa tulokkaita ymmärtämään, miten kaikkien sisäistämät yhtiön arvot vaikuttavat kunkin suorituksiin ... Tehokkaasti sisäistetyt arvot ovat lähde, josta johtajuus kumpuaa" (Peters – Austin, 1989, 326, 377-378).

Foucault'laisessa katsannossa on helppo nähdä, että monien modernien johtamisoppien taustalla on ajatus japanilaismallisen hyvin totaalisen sitoutumisen yrityskulttuurin luomisesta, minkä piilotavoitteena voidaan pitää ehkä ennen muuta vaativamman ja vaikeasti kontrolloitavan tietotyön alistamista uudenlaisiin "uusprotestanttisen työneetoksen" tuottamiin itse-kontrollin muotoihin (Aittola – Pirttilä, 1989, 71-72; vrt. Lyon, 1988, 78; Ahonen, 1997b; Reich, 1995), jolloin "*Suoritusta' ei määritellä enää määrällisesti laskeutuvissa olevaksi työn tuotokseksi vaan persoonallisuus- tai käyttäytymispiirteeksi, jossa sopeutumiskyvystä ja siitä, että on valmis asettumaan ja alistumaan vaihteleviin työehtoihin ja -vaatimuksiin sekä joustavasti tasapainoilemaan niiden keskellä, tulee normi*" (Hirsch, 1983, 89).

Esimerkiksi 1990-luvun lamavuosien aikana yleistyneen yrittäjyys-puhunnan yhteydessä tehdyt yrittäjyyden käsitteen alan voimakkaat laajennukset viittaavat siihen, että kyse on lopulta enemmän "sisäisestä yrittäjyydestä" kuin "ulkoisesta yrittäjyydestä". Toisin sanoen runsaan yrittäjyys-puhunnan implisiittisenä ja epäilemättä osin tiedostamattomana perustarkoituksena on synnyttää uuteen yhteiskunnalliseen tuotantomuotoon *oikealla tavalla suhtautuvia yksilöitä*: "Gordon refers to the ideal American social subject of the late twentieth century as a neo-liberal *homo economicus* ... who is perpetually responsive to modifications in his environment" (Gerlach, 1996, 432). Tältä osin johtamis- ja organisaatiodiskurssin tavoitteena on siis selvästi edistää joustavan tuotantomallin toteutumisen yleisiä sosiaalisia edellytyksiä (Ruuskanen, 1995, 178-179), joista tärkein liittyy sen hyväksymiseen, että "jälkiyrittäjyyden" yhteiskunnassa "*tarpeeksi' ei riipu ennalta määritetystä standardista, kuten työpäivän pituudesta, vaan inhimillisen sietokyvyn rajoista*" (Moss Kanter, 1990, 338).

Yksilöiden hallinta heidän itsensä tunnustaman oman totuutensa kautta onkin toisaalta mikrotasoista, koska se nojaa yksilön omaan subjektiviteettiin, kaikkein sisimpään ja sen kompositioon. Tällä mikrotasolla tuotetaan tietynlaista subjektiviteettia ja sen tutkiskelua ja rakentamista, joka tukee sen itsensä ja pastoraalisen vallan vahvistumista. Juuri tämän vuoksi "avoimuuden" ja jatkuvan itsearviointin tematiikka on nousut niinkin keskeiseen asemaan johtamis- ja organisaatiodiskurssissa: "... *the confes-*

sion – the individual's acknowledgement of his or her actions or thoughts – yields further knowledge to assist in the process of governance (e.g., via open ended questions at selection or appraisal interviews). Further, the introspection involved in the confession can be harnessed by management to develop self-monitoring subjects, prepared to present an appropriate identity” (Legge, 1995, 317; vrt. Townley, 1993, 533-534).

Samalla kun pastoraalinen valta on mikrotasoista, se on kuitenkin myös makrotasoista, koko populaatiota ohjaavaa ja koskevaa, koska tuntiessaan kaikki – itse tuottamansa – yksilöt pastoraalinen valta voi heitä helpommin laumana ja joukkona ohjata, jolloin yksilöllisyys, laskelmoivuus ja hallitsemattomuus poistuvat; saavutetaan ennustettavuutta ja suunnattavuutta – toisin sanoen ”normaaliutta” ja ”hallittavuutta” – koko populaation tasolla.¹⁷⁶ Pastoraalisen vallan, siis päättymättömän introspektion ja tunnistamisen projektin, ohjaamat ihmiset muuttuvat tunnetuiksi ja näkyviksi sisintään myöten. Samalla he kuitenkin saavat itselleen luonnolliselta tuntuvan oman subjektiviteetin ja identiteetin – ja tunnustavat huomaamattaan valtasuhteet sisimpänsä kautta (Foucault, 1988a, 61-71).¹⁷⁷ Juuri tässä katsannossa kaiken ihmistieteellisen tiedon, mukaan lukien liikkeenjohdollisen tiedon, arvokkain ominaisuus, joka kytkee sen olennaisella tavalla hallinnan tavoitteisiin ja tekniikoihin, on siten sen kyky tuottaa subjekteja:

”The goal of my work during the last twenty years has not been to analyze the phenomena of power, nor to elaborate the foundations of such an analysis. My objective, instead, has been to create a history of the different modes by which, in our culture, human beings are made subjects” (Foucault, 1983, 208).

Foucault on erottanut kolme tapaa, joilla tieto – ja viime kädessä siis valta – tuottaa subjekteja. Näistä ensimmäistä hän nimittää ”tieteellistämiseksi”: kysymys on ihmistä koskevan tiedon systematisoimisesta tietyn teeman ympärille ryhmittäviksi tieteeiksi, esimerkiksi taloustieteeiksi. Tarkkaan ottaen ”tiede” tai ”tieteellistäminen” ei sinänsä luo subjektia, vaan konstruktion, jonka avulla ihminen ymmärretään subjektina ja jonka kautta hän itse ymmärtää itsensä subjektiksi. Toisena keinona Foucault mainitsee ”jakavat käytännöt”, jollaisia ovat esimerkiksi järjen ja hulluuden, normaaliuden ja epänormaaliuden sekä ”tieteellisyyden” ja ”epätieteellisyyden” väliset erotelut, jotka näennäisestä objektiivisuudesta huolimatta ovat pohjimmiltaan sopimuksenvaraisia ja historiallisesti kontingenteja. Kolmanneksi Foucault puhuu ”itsen tekniikoista”, joilla hän tarkoittaa lähinnä filosofisen ja uskonnollisen diskurssin alu-

¹⁷⁶ ”Traditionally, the concept of personnel has been viewed as stressing the rights of labor and the importance of human side of the organization. But the discourse of welfare and the human relations school clouds HRM's role in providing a nexus of disciplinary practices aimed at making employee's behaviour and performance predictable and calculable – in a word, manageable” (Townley, 1993, 538).

¹⁷⁷ ”Tässä keskinäisessä rakentui hitaasti ja usean vuosisadan aikana tieto subjektista. Se ei niinkään ollut tietoa subjektin muodosta kuin tietoa siitä, mikä jakaa subjektin kahtia ja kenties määrittelee sen mutta ennen kaikkea saa sen tietämättömäksi itsestään. Tämä voi vaikuttaa oudolta, mutta se lakkaa ällistyttämästä, kun ajatellaan kristillisen ja oikeudellisen tunnustuksen, tuon länsimaille niin keskeisen tiedon ja vallan muodon monisatavuotista, vaihtelevaa ja monia muutoksia kokenutta historiaa” (Foucault, 1998a, 55).

eella syntynyttä perinnettä, jonka kautta yksilö tarkkailee itseään ja käsittää itsensä eettiseksi subjektiksi (Rabinow, 1984, 8-10; Smart, 1985).

"This form of power applies itself to immediate everyday life which categorizes the individual, marks him by his own identity, attaches him to his own identity, imposes a law of truth on him which he must recognize and which others must recognize in him. It is a form of power which makes individuals subjects. There are two meanings of the word subject: subject to someone else by control and dependence, and tied to his own identity by a conscience or self-knowledge. Both meanings suggest a form of power which subjugates and makes subject to" (Foucault, 1983, 212).

Foucault'n valtaviin mittasuhteisiin paisuneen elämäntyyön peruspyrkimyksenä oli osoittaa, että viime kädessä ihmistieteiden keskeinen asema länsimaisessa kulttuurissa perustuu niiden antamiin hallintamahdollisuuksiin: jos ihmistieteet ovat itse asiassa hallintatekniikkojen mahdollistamia, on myös niiden tuottama tieto yhteydessä hallintaan (Smart, 1985; Kusch, 1993). Foucault'n genealogisen näkemyksen mukaan jokaista valtasuhdetta ympäröi aina tietokenttä ja jokainen tietokenttä edellyttää valtasuhdetta ja muodostaa valtasuhteita. Tällöin tiedon ja vallan suhteita ei voida eritellä lähtemällä tietävästä subjektista, joka olisi joko riippuvainen tai vapaa valtarakenteista, sillä tietävä subjekti, tiedon kohteet ja soveltamistavat ovat kaikki seurausta tiedon ja vallan suhteiden perusedellytyksistä sekä niiden historiallisista muutoksista (Foucault, 1980a, 35).

Sekä ideologiakriittisessä että osin myös analyttisemmässä yhteiskuntatieteiden arvosidonnaisuuskeskustelussa usein esiintyvä ajatus tiedon ja vallan liitosta on ikivanha ja Platonista lähtien eri aikoina muodossa tai toisessa esiintynyt idea (Clegg, 1989b). Foucault on kuitenkin itsepintaisesti puolustanut näkemyksiä, jotka ovat merkittävällä tavalla täsmentäneet tiedon ja vallan välisen suhteen luonteesta käytyä keskustelua. Foucault'n kontribuutio voidaan kiteyttää ensinnäkin teesiksi, jonka mukaan tiedon ja vallan väliset suhteet ovat luonteeltaan *sisäisiä* ja *olennaisia* eivätkä vain *ulkoisia* ja *satunnaisia*.¹⁷⁸ Foucault ei ole analyysissään keskittynyt siihen, miksi ihmiset pakottavat ja manipuloivat toisiaan vaan siihen, mitä valtamekanismit tekevät ihmisistä, millaisia ihmisiä ne tuottavat tai haluavat tuottaa. Foucault'n lähtökohtana on siis se, että valtasuhteet tekevät ihmisestä sen mitä hän *on* ja muovaavat häntä subjektina ja yksilönä, eikä yksilöä voida ymmärtää tai määrittää ilman häntä ja hänen identiteettiään muovaavia valtamekanismeja eli tunnistamatta hänen kykyään tai taipumustaan omaksua tiettyjä rooleja valtasuhteissa.¹⁷⁹ Foucault onkin väsymättä

¹⁷⁸ Uuden aallon sosiologiaa edustavien ns. Edinburghin tai Bathin koulukuntien tulokset ja teesit eivät ole vain samanhenkisiä kuin Foucault'n, vaan tarjoavat myös lisäargumentaatiota tieteen ja vallan välisen suhteen sisäisen ja olennaisen luonteen puolesta (Kusch, 1990, 127; vrt. Latour, 1987; Latour – Woolgar, 1986; Collins, 1985; Shapin, 1982).

¹⁷⁹ "Sikäli kuin Foucault'n genealogioissa on kyse poliittisesta teoriasta, on sen lähtökohta päinvastainen verrattuna siihen perinteiseen poliittiseen teoriaan, joka ottaa Thomas Hobbesin [1651; 1999] *Leviathanin* sopimusteoreettisen mallin paradigmaattisena tapauksena ja jossa lähdetään liikkeelle vapaista yksilöistä ja tahtovista subjekteista ja edetään joko tasavaltaan tai valtioon: 'Älkäämme kysykö: miksi eräät ihmiset haluavat hallita? Mihin he pyrkivät? ... Vaan miten asiat sujuvat vallitsevan alistamisen hetkellä, tasolla, pinnalla, tai niissä jatkuvissa prosesseissa, jotka alistavat ruumiita, hallitsevat eleitä, ohjaavat käytöstä'" (Foucault; siteerattu teoksessa Ojakangas, 1998, 21).

korostanut, että vallan harjoittamisella on muitakin kuin vain repressiivisiä, rajoittavia tai riistäviä vaikutuksia – vallan vaikutukset eivät läheskään aina edes ole "negatiivisia". Foucault'n toinen keskeinen kontribuutio voidaan tiivistää käsitykseksi vallan tuottavuudesta: valta tuottaa tietoa, taitoa, asioita, asenteita ja uskomuksia (Kusch, 1990).¹⁸⁰

Foucault'n argumentaation relevanssia nykyaikaisen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kontekstissa voidaan parhaiten illustroida tarkastelemalla Edgar Scheinin koko tuotantoa läpäisevää perusproblematiikkaa. Scheininhan on yksi tunnetuimpia johtamis- ja organisaatiotutkijoita, joka on käsitellyt tuotannossaan organisaatiopsykologiaa (1980), organisatorista sosialisaatiota ja urakehitystä (1978), organisaatiokulttuuria (1985), T-ryhmiä (Schein – Bennis, 1965) ja prosessikonsultointia (1988). Näitä tutkimuksia siteerataan hyvin usein alan kirjallisuudessa. Sen sijaan Scheinin uran alkuvaiheen julkaisuja (Schein, 1961; 1968; Schein, et al, 1968) muut kuin Schein itse eivät juurikaan siteeraa. Tämä on tavallaan varsin ymmärrettävää. Schein nimittäin aloitti uransa 1950-luvulla Yhdysvaltain armeijan psykologina. Tuolloin Schein tutki Kiinan kommunistisen puolueen kykyä saada aikaan asenteisiin ja arvoihin liittyviä muutoksia ideanaan analysoida yrityksiä aivopestä länsimaisia sotavankeja Korean sodan aikana. Lienee niin, että juuri tämä epämiellyttävä konteksti, jota Schein perustellisesti lähes sadan sivun verran analysoi tutkimustensa tuloksena syntyneessä kirjassaan *Coercive Persuasion* (1961), leikkaa nämä varhaiset tutkimukset erilleen hänen muusta tuotannostaan eikä niitä siksi mielellään siteerata.

Esimerkiksi Kleiner (1996) esittelee hyvin lyhyesti Scheinin aivopesua koskevia tutkimuksia lähinnä voidakseen väittää, ettei T-ryhmäkoulutukseen sisälly tällaista pakottavaa (coercive) dimensiota. Scheinin (1961) alkuperäiset kirjoitukset antavat kuitenkin tosiasiallisesti huomattavasti ambivalenttimman vaikutelman. Itse asiassa *Coercive Persuasion* sisältää kokonaisen kappaleen Kiinan kommunistipuolueen käyttämien aivopesutekniikkojen ja eri amerikkalaisten terapia-asetelmien paralleleista. Vuoden 1962 artikkelissaan Schein on edelleen laajentanut tätä vertailuasetelmaa koskemaan myös noviisien sosialisaatiota ja uusien liikemiesten indoktrinoimista yritykseen ja todennut, että ”*I am not drawing these parallels in order to condemn some of our own approaches, rather my aim is just the opposite. I am trying to show*

¹⁸⁰ Tämäkään Foucault'n idea ei ole aivan ainutlaatuinen tai yllättävä, sillä esimerkiksi manipulaatio on perinteisesti käsitteellistetty toiveiden tai uskomusten tuottamisena tai synnyttämisenä vallan kohteessa (Kusch, 1993, 123); myös esimerkiksi Althusserin (1984, 126-127) mukaan ideologia "kutsuu" yksilöt subjekteiksi. Vaikka teesi on tuttu myös marxilaisesta ideologiakritiikistä, tässä suhteessa on kuitenkin kaksi olennaista eroa. Ensinnäkin, Foucault'n mukaan voidaan toki puhua porvaristosta tai proletariaatista luokkana, mutta se on vallan ja vallankäytön monisyinen olemus huomioon ottaen liian yksinkertaistavaa: huomion kiinnittäminen luokkien välisiin makrotason valtasuhteisiin ei saa johtaa siihen, että laiminlyötäisiin mikrotason valtasuhteet, joista makrotason valtasuhteet viime kädessä on abstrahoitu. Toiseksi, Foucault pitää naiivina perinteisten marxilaisten, esimerkiksi Althusserin, tapaa olettaa ideologialle vastainen, ei-ideologinen tai "tieteellinen" totuus ja sen mahdollisuus (Kusch, 1993, 118, 148; vrt. Althusser, 1984, 130).

that Chinese methods are not so mysterious, not so different and not so awful, once we separate the awfulness of the Communist ideology and look simply at the methods” (Schein, 1962, 97).

Samassa artikkelissa Schein (1962, 96) ehdottaa, että Kiinan kommunistipuolueen käyttämällä aivopesutekniikoilla voi olla merkittäviä implikaatioita asenteiden muuttamisen yleisen teorian kannalta, ja sittemmin tämä eufemistisemmin ilmaisten arvojen ja asenteiden muuttaminen onkin ollut koko Scheinin tuotannon avaintema – kuten myös koko myöhemmän muutosjohtamiskirjallisuuden (Cooke, 1999, 96). Varhaisessa teoksessaan Schein itse arvioi joukon teorioita suhteessa niiden pätevyyteen kuvata ja selittää aivopesuprosessia ja päätyi lopulta pitämään Lewinin (1948) sulata/muuta/jäädytä -mallia osuvimpana representaationa: ”... *it is a basic assumption of the model that beliefs, attitudes, values and behaviour patterns of an individual tend to be integrated with each other and tend to be organized around the individual’s self image or self concept. This integration, even if imperfect, gives continuity and stability to the person, and hence operates as a force against being influenced, unless the change which the influence implies is seen to be a change in the direction of greater integration*” (Schein, 1961, 118).

Tässä valossa Scheinin läpi koko myöhemmän tuotantonsa implisiittisesti kehittelemä arvojen ja asenteiden muuttamisen yleinen teoria koostuu pelkistetyksi ensinnäkin sosiaalisesta disintegraatiosta (sulata), toiseksi sosiaalisesta rekonstruktiosta (muuta) ja lopuksi sosiaalisesta re-integraatiosta (jäädytä). Kaikissa vaiheissa perimmäisenä kohteena on yksilön omaksuma kognitiivinen viitekehys ja viime kädessä se tapa, jolla tämä liittyy hänen minäkuvaansa (Cooke, 1999). Näistä sulattamisvaihe sisältää kaksi osakomponenttia: levottomuuden herättämisen ja psyykkisen turvan lupaamisen. Muutosvaiheessa taas on kysymys ympäristöstä saatavan ”uuden” informaation tutkimisesta ”uusien” roolimallien ja näkökulmien löytämiseksi. Jäädytysvaiheessa ideana on lopulta auttaa yksilöä integroimaan uusi roolimalli tai näkökulma osaksi hänen kokonaispersoonallisuuttaan ja minäkuvaansa (ks. Schein, 1988, 93).

Vuoden 1962 aivopesuartikkelissaan Schein kirjoittaakin siitä, miten arvojen ja asenteiden kokonaisvaltainen muuttaminen edellyttää sitä, että näihin liittyvä sosiaalinen tuki täytyy ensin murentaa ja lopulta tuhota, jotta todella syvällinen muutos voisi tapahtua. Vastaavasti jos muutoksen toivotaan olevan pysyvää, sille on voitava osoittaa sopivaa sosiaalista tukea jostain muualta. Ymmärrettävästi Schein ei itsekään erityisemmin juhli löydöstään: ”*What is cruel and coercive about this process is the control which the agent of change exerts over the individual in the process of undermining and destroying his social supports*” (Schein, 1962, 97).

Niin suorasanainen kuin Schein onkin, Lewinin perusmallin myöhemmissä muutosjohtamissovellutuksissa, joilla luonnollisesti on eroa Scheinin varhaisten ai-

vopesutekstien suoraviivaisuuteen, sen paremmin julmuutta kuin pakottamista ei vahingossakaan mainita, muutoin kuin ehkä näiden kieltämiseksi. Sen sijaan oletuksena on jopa naiivilla tavalla muutosagenttien eettisesti korrekki hyväntahtoisuus ja tarvittavan muutoksen luonteen ja laadun täydellinen ja objektiivinen ymmärrys; muutosprosessia kontrolloivien yksilöiden oikeutta luoda psyykkistä levottomuutta ja syyllisyyttä ei ensinkään kyseenalaisteta (Cooke, 1999, 96-97).¹⁸¹ Tässä katsannossa on mahdollista, että ”uusien” liikkeenjohto-oppien tavoitteena todellakin on tehdä vapaudesta orjuutta kuten Willmott (1993) on väittänyt, ja että Schein on yhtenä merkittävimmistä alan teoreetikoista osin varmasti tahtomattaan ja tiedostamattaan tullut kehitelleeksi välineitä tämän tavoitteen toteuttamiseksi.

Edellä esitetyn valossa tulee paremmin ymmärrettäväksi Foucault'n käsitys siitä, että eri ihmistieteellisten diskurssien ja niin muodoin myös johtamis- ja organisaatiotieteen keskeinen asema modernissa kulttuurissa perustuu viime kädessä niiden antamiin hallintamahdollisuuksiin. Ensinnäkin, ihmistieteiden tuottama tieto on olennaisessa suhteessa valtamekanismiin osin jo siksi, että näiden tieteiden tai tieteelliseksi väitettyjen diskurssien kohde on ainakin osittain sellaisten valtamekanismien konstituioima, joita ne oikeuttavat ja käyttävät välineinä; toisin sanoen ihmistieteiden tuottama tieto saattaa olla vain suunnaton itseään toteuttava ennuste, koska mekanismit, joihin tämä tieto perustuu, ovat vain versioita niistä kontrollin, tarkkailun ja manipulaation mekanismeista, jotka ovat konstituoineet tämän tiedon kohteet.

Toiseksi, tietyn aihealueen tutkimuksen ympärille rakentuneet diskurssit konstituivat osittain sellaisten normittamisen, poissulkemisen ja mukaan hyväksymisen sääntöjen kautta, ts. ”tieteellisen” ja ”ei-tieteellisen” välisen rajanvedon kautta, joka ei voi perustua puhtaasti julkilausuttuihin tieteellisyyden kriteereihin yksistään jo siitä syystä, että viime kädessä tietyn akateemisen elämänmuodon introdusoiminen ja ylläpitäminen riippuu myös siitä, onnistuvatko sen kannattajat hankkimaan itselleen ja projektilleen laajempaa yhteiskunnallista kannatusta, minkä saaminen taas riippuu vallan kulloisistakin päämääristä (Kusch, 1990; 1993; vrt. Lagerspetz, 1990). Olennaista on kuitenkin se, että *yksilö* ei saa oivaltaa kaikkea tätä, ja siksi modernin vallan strategia on ollut totuusdiskurssin ja vallan erottaminen toisistaan vallan strategioiden näkemisen vaikeuttamiseksi, vallankäytön mekanismien kietominen valtavaan informaatiovaippaan (Dreyfus – Rabinow, 1982, 184-204; vrt. Jokinen – Juhila, 1991).

¹⁸¹ “A good leader is always looking for more than mere quantifiable factors – he is looking for qualities behind the quantities. This is what discernment and judgement are about. There exists a deeper but, in its own way, a fully realistic picture of reality, and this deeper reality is tied to values, which in turn are tied to subconscious images. The underlying world of values, the ‘core questions’, interest the administrator and the manager ... Undertaking tasks that need some kind of vision of the world leads to the recognition of symbols and values. Good leaders, those who have that vision, see through things” (Broms – Gahmberg, 1983, 483).

”Tähän tuntuu tarjoutuvan itsestään selvä yleinen ja taktinen peruste: valta on siedettävää vain sillä ehdolla, että se naamioi olennaisen osan itsestään. Sen toimivuus on suorassa suhteessa siihen, kuinka hyvin se pystyy kätkemään omat mekanisminsa. Hyväksyttäisiinkö valta, jos se olisi täysin kyynistä? Salassapito ei ole vallan väärinkäyttöä, vaan sen toimivuuden välttämätön ehto” (Foucault, 1998a, 65).

Modernin aikakausi onkin Foucault'n (1974a, 303-343) käsityksen mukaan ollut il-lusoriseen subjektikäsitteeseen nojaavan "antropologisen unen" aikaa. Seurauksena tästä "antropologisesta unesta" on ollut kaikenlaisen "psykiatrisen saasteen" leviäminen kovaa vauhtia ympäri yhteiskuntaa: kehdestä hautaan ihmisen elämä on psyko-logisoitu, pedagogisoitu ja terapeutisoitu.¹⁸² Kaikki tämä näyttää ensisilmäyksellä hyvältä ja "humanistiselta", mutta tosiasiallisesti palvelee lähinnä modernin vallan ma-nipulaatio- ja normaalistamisyrittämiä (Foucault, 1982a, 73; Kivivuori, 1992). Kaiken kaikkiaan Foucault'n provokatiivisen, epämääräisen ja runollisen puheen takana voi lopulta nähdä aidon huolen siitä, miten metodologiselta statukseltaan kyseenalaiset ihmistieteelliset diskurssit ja laajemmin ottaen niitä ylläpitävä humanismi ja antro-posentrismi ovat niinkin keskeisessä asemassa ja roolissa modernin yhteiskunnan ja sii-nä vaikuttavien sosiaalisten käytäntöjen kehittämisessä – huolimatta siitä ilmeisestä kui-lusta, joka vallitsee näiden diskurssien metodologisen impotenssin ja niiden kohtuutto-man suuren vaikutusvallan välillä (vrt. Foucault, 1974a, 324-343).¹⁸³ On helppo nähdä, että johtamis- ja organisaatiodiskurssin suhteen Foucault'n huoli on vähintäänkin ai-heellinen: ”*Shelley once claimed that poets are 'the unacknowledged legislators of mankind'. Today that honour belongs to management theorists ... management theo-rists are laying down the law, reshaping institutions, refashioning our language and, above all reorganizing people's lives. Indeed, at its most extreme fringe, where ma-nagement theory merges with self-help industry, gurus are actually ordering people's minds, teaching them how to think about everything from organising their desk to reassessing their love-life*” (Micklethwait – Wooldridge, 1997, 5).

¹⁸² Niille, joille nietscheläisittäin sävyttynyt foucault'lainen kielenkäyttö aiheuttaa torjuntareaktioita, voi suosittelua iltalukemistoksi tunnetun kotimaisen psykiatrin Kalle Achtén (1999) teosta *Optimistisen psykiatrin muistelmia*, joka nimestään huolimatta kuvaa hyvin myös sitä, kuinka paljon psykologian ja psykiatrin piirissä on vuosikymmenien aikana esiintynyt suoranaista älyllistä rihkamaa. Achté kuitenkin suhtautuu – toisin kuin Foucault – optimistisesti psykiatrin ja psykologian edistymisen mah-dollisuuksiin. Pessimistisemmille käsityksille taas voi etsiä vahvistusta tutustumalla kotimaisessa kes-kustelussa psykokritiikin alueella kunnostautuneen Kivivuoren (1992; 1996; 1999) teoksiin.

¹⁸³ Ironisesti miljardööri Soros tulee Popperin (1995) tukeutuissa päätelmissään pitkälti samanlaiseen tulokseen kuin vallan kriitikko Foucault: ”Nykyajan taloustieteilijöiden arvostus varsinkin politiikassa ja rahamarkkinoilla osoittaa, että alkemistit olivat väärällä alalla. Arvottomia metalleja ei voi muuttaa kullaksi loitsuilla, mutta ihmiset voivat rikastua rahamarkkinoilla ja tulla vaikutusvaltaisiksi politiikassa esittämällä vääriä teorioita tai itseään toteuttavia ennusteita. Heidän mahdollisuutensa ovat vielä paremmat, mikäli he voivat esiintyä tieteen valepuvussa ... Heti kun tämän seikan ymmärtää, koko ilmaus 'yhteiskuntatieteet' muuttuu epäilyttäväksi. Sitä käytetään usein taikasanana, jolla yhteiskun-nalliset alkemistit yrittävät noitua tutkimuskohteitaan. Yhteiskuntatieteilijät ovat itse asiassa nähneet paljon vaivaa matkiakseen luonnontieteitä, siinä juurikaan onnistumatta. Heidän ponnistelunsa tulokset ovat usein tuskin luonnontieteiden irvikuvaa parempia. Mutta yhteiskuntatieteiden ja alkemistien epäonnistumiset eroavat toisistaan merkittäväällä tavalla. Siinä missä alkemistit epäonnistuivat lähes täydellisesti, luonnontieteiden arvovaltaa siivellä toimivilla yhteiskuntatieteilijöillä on ollut huomatta-vasti yhteiskunnallista ja poliittista vaikutusta” (Soros, 1999, 64, 66-67).

4.2. Refleksiivisen johtamis- ja organisaatiodiskurssin mahdollisuus?

Edeltävässä kappaleessa käydyn keskustelun perusteella voidaan metatasolla hahmottaa kaksi toisilleen vastakkaista tapaa suhtautua organisaatioihin, johtamiseen ja näiden mahdollisuuksiin ja luonteeseen. Toinen näistä traditioista kiteytyy filosofiasa esimerkiksi Deweyn ja organisaatiotutkimuksessa esimerkiksi Mayon ja Maslowin tapaan ajatella organisaatioita potentiaalisesti edifioivina sosiaalisen toiminnan foorumeina, jotka tarjoavat muun muassa välineen yhden ihmiskunnan vaikeimman ongelman eli yksinäisyyden ratkaisemiseen. Tälle vastakkainen traditio taas kiteytyy filosofiassa esimerkiksi Foucault'n ja organisaatiotutkimuksessa esimerkiksi Bravermanin tai Willmottin tapaan ajatella organisaatioita kontrolloidun kulttuurisen väkivallan foorumeina, joiden perimmäisenä tavoitteena on aina subjektin kastroiminen. Nämä traditiot edustavatkin tavallaan johtamis- ja organisaatiodiskurssin ääripäitä – olkoonkin, että jälkimmäinen on kvantitatiivisessa mielessä ollut vähäisemmässä roolissa (Weaver, 1997):

"In administrative circles there seems to be a fundamental opposition between those, on the one hand, who would side with Dewey's hopes for organization and those, on the other, that see organization as often 'person destroying'. Granted, the latter group has been much smaller and less noticeable than the former, but it nevertheless represents an important and even indispensable position in organization culture theory. Indispensable because it is less caught in the web of hegemony that envelops much of the research on organization theory" (Weaver, 1997, 36).

Kummatkin näistä kuitenkin eroavat 1900-luvun johtamis- ja organisaatiodiskurssin valtavirrasta yhdessä merkittävässä suhteessa. Johtamis- ja organisaatiodiskurssin valtavirta on tyypillisesti suhtautunut aluksi hyvin ja myöhemmin varsin toiveikkaasti *teorian* mahdollisuuksiin identifioida käyviä ratkaisuja organisatorisiin ongelmiin. Sen sijaan niin Deweyn kuin Foucault'n usko teorian transfiguraatiiviseen voimaan on varsin heikko. Deweyllä tämä johtuu siitä, että hänen mukaansa ongelmana ei ole puolustaa jotakin virheellisesti oletettua kiinteää ydinpersoonallisuutta, vaan varmistaa, että organisatorisissa diskursseissa ja käytänteissä muovautuva "uusi" persoonallisuus on parempi kuin "vanha" – eikä tämä ole ytimeltään "tieteellinen" vaan normatiivinen kysymys.

Myös Foucault'n mukaan suuria teoreettisia visioita olennaisempaa on "elämänpolitiikka", arkipäivän arviot, arvostelmat, päätökset ja valinnat (vrt. Pulkkinen, 1998b). Näiden traditioiden välistä taistelua ei käydäkään niinkään teorian vaan *toivon* tasolla: Deweyn näkemys jättää tilaa toivolle, kun taas Foucault'n ei. Kaiken kaikkiaan näyttäisi siltä, että sekä Deweyn optimismi että Foucault'n fatalismi ovat metatasolta nähtynä kummatkin välttämättömiä osia johtamis- ja organisaatiodiskurssia ja sen itseymmärrystä (Weaver, 1997). Sen sijaan *pelkästään* Foucault'n ajattelun perusteella voidaan tehdä "ranskalaiselle epistemologialle" ylipäätään ominaisia toisinaan varsin nihilistisiäkin tulkintoja eri ihmistieteiden ja niiden ympärille rakentuneiden laajempien kulttuuristen diskurssien kuten johtamis- ja organisaatiodiskurssin

luonteesta, roolista ja funktiosta yhteiskunnassa. Esimerkiksi Bourdieu on summannut tällaisen asennoitumisen näin:

”Suuri osa niistä, jotka esiintyvät sosiologeina tai ekonomisteina, ovat todellisuudessa sosiaalisia insinöörejä, joiden tehtävä on tarjota reseptejä yritysten ja hallintokoneiston johtajille. He tuottavat hallitsevan luokan jäsenten yhteiskuntaa koskevan käytännöllisen ja puoliteieteellisen tiedon rationalisointia. Tämän päivän päätöksentekijät tarvitsevat tiedettä, joka kykenee kahdessa mielessä rationalisoimaan hallintaa: samalla kertaa sekä lujittamaan niitä mekanismeja jotka pitävät sitä pystyssä että legitimoimaan sitä” (Bourdieu, 1985, 45).

Bourdieu epäilemättä tulee ilmaiseeksi paljon Nietzschein filosofiasta ammentavasta ”ranskalaisesta” tai *postmodernista asenteesta* tiedettä tai tieteellisiksi väitettyjä tai niiden ympärille rakentuneita diskursseja kohtaan: ”*John Dewey and Michel Foucault are both strangely alike and terribly different. Both share a common epistemological view: the anti-Enlightenment epistemology of what is variously called 'postmodernism', 'perspectivalism', 'antifoundationalism' or 'philosophical pragmatism'. Both also locate the important motions of social change in the small movements of the 'banal' life of the everyday ... So the choice between Dewey and Foucault is not the choice between which description of organization and its possibilities is more accurate. It is a choice between which vision under particular circumstances or discussions is the more likely to result in action*” (Weaver, 1997, 34, 46). Nietzscheiltä periytyvän vahvan pragmatismien hengessä tämän perinteen edustajat siis tyypillisesti esittävät, että ihminen lopulta aina valitsee ne ”totuudet”, jotka näyttävät hänestä hyödyllisimmiltä ja jotka palvelevat elämää.

Voidaan kuitenkin kysyä, onko *ihmistiede* ja siten myös akateeminen johtamis- ja organisaatiotutkimus – erotukseksi sen ympärille rakentuneesta laajemmasta kulttuurisesta diskurssista lukuisine eri ilmenemismuotoineen – *institutiona* sittenkään niin ”vallan saastuttama” ja niin impotentti ottamaan kantaa ”totuuteen” kuin monet postmodernismin kaapuun pukeutuneet nykyskeptikot ja relativistit mielellään antavat ymmärtää (Töttö, 1997; Niiniluoto, 1984; 1994). Weber (1988a; 1988b) on aikoinaan pyrkinyt omalla tavallaan vastaamaan tähän kysymykseen erottamalla viisi tapaa, joilla *so-siaalitiede* voi edistää käytännöllisten ongelmien ratkaisua: 1) Tiede voi kertoa, mitkä ovat asianmukaiset keinot (x,y,z) johonkin päämäärään (A) pyrittäessä; tiede voi ainakin valaista sitä, mikä käytettävistä keinoista todennäköisimmin johtaa päämäärän toteutumiseen. 2) Toinen tapa on käytännössä edellisen peilikuva: mikäli käytettävissä olevien keinojen (x,y,z) avulla päätetäänkin tavoitella toista päämäärää (B), tiede voi mahdollisesti osoittaa asetelman mahdottomaksi tai mielettömäksi. 3) Edelleen tiede voi osoittaa, että valittaessa käytettävissä olevista keinoista (x,y,z) yksi (x) tietyn päämäärän (C) saavuttamiseksi, tästä aiheutuu tai saattaa aiheutua sellaisia sivuvaikutuksia tai seurausvaikutuksia, jotka ovat ristiriidassa jonkin toisen yleisesti hyväksytyyn päämäärän (D) kanssa. Näin ollen tiede voi kertoa sen ”hinnan”, joka tietystä valinnasta väistämättä

joudutaan maksamaan. Näitä kolmea edellä mainittua sosiaalitieteen käyttötapaa Weber kutsuu ”tekniseksi kritiikiksi” (vrt. Töttö, 1997).

Weber erottaa myös kaksi muuta tieteellisen tiedon käyttötapaa, joita hän kutsuu ”dialektiseksi kritiikiksi”. Tämä erottelu palautuu Weberin käsitykseen siitä, ettei yhteiskunnallista päätöksentekoa koskaan voida jättää tietyn erityiskoulutuksen saaneille sosiaalteknikoille, vaan että valintojen perusteiden pohtiminen kuuluu jokaisen modernin ihmisen velvollisuuksiin: ”Tiede voi auttaa häntä *tiedostamaan*, että *kaikki* toiminta, ja luonnollisesti tilanteesta riippuen myös toimimattomuus, on seuraustensa kautta *kananotto* tiettyjen arvojen puolesta ja siten – mikä nykyään niin mielellään unohdetaan – säännönmukaisesti *toisia* vastaan” (Weber, 1988a, 150). Rationaalisen maailmankatsomuksen omaksuneen myöhäismodernin ihmisen tragedia onkin siinä, ettei hän enää voi ottaa uskonnollisten tai metafyyssisten oppien tarjoamia päämääriä annettuina; moderni ihminen elää ”arvojen polyteismissä”, jossa hänen on itse valittavat omat demoninsa ja jumalansa, joita haluaa palvella. Käytännössä tämä tarkoittaa ensinnäkin sitä, ettei modernin ihmisen elämällä ole mitään ennalta määrättyä *Sinniä*, vaan jokainen yksilön on luotava itselleen sellainen. Toiseksi tämä tarkoittaa sitä, että tietoisuus tästä eksistentiaalisesta valintapakosta aiheuttaa psykologista tuskaa, jota ei kuitenkaan voi paeta mihinkään – paitsi ehkä takaisin uskontoon ja irrationalismiin. Tämän taustaperustelun jälkeen voidaan palata takaisin tiedon ”dialektisiin” käyttötapoihin (vrt. Töttö, 1997).

4) Tiede voi valaista tutkimuksillaan toimijan tavoittelemien päämäärien taustalla olevien aatteiden merkitystä, historiaa ja keskinäisiä suhteita. Usein tämä saattaa edellyttää siirtymistä esimerkiksi taloustieteen käsitteistöstä sosiaalifilosofian käsitteistöön, mitä ei pidä erheellisesti tulkita ”jäähyväisiksi tieteelle”. 5) Lopuksi tiede voi ”opettaa kriittisesti ’arvioimaan’ tavoiteltuja päämääriä ja niiden perustana olevia ihanteita” (Weber, 1988b, 151). Dialektisen kritiikin perimmäisenä tarkoituksena on auttaa toimijaa havaitsemaan mahdollisia sisäisiä ristiriitoja hänen omaksumiensa tavoitteiden (A, B, C, D) välillä. Toisin sanoen sosiaalifilosofinen analyysi voi osoittaa, ettei toimija ole johdonmukainen tavoitellessaan B:tä ja C:tä yhtä aikaa, koska B:n mahdollinen toteutuminen olisi vastoin C:n perimmäistä ideaa. Weberin mukaan tällaiset ristiriitatilanteet ovat käytännössä hyvin yleisiä ja ”ymmärrettäviä” ja johtuvat siitä arkielämän ahdistusta lievittävästä psykologisesta mekanismista, jolla ihmiset lunastavat itse itselleen mielenrauhan. Nietzschen tavoin myöskään Weber ei tätä kuitenkaan moraaliseksi teko-syyksi hyväksy. Sen sijaan Weber (1987, 44) vaatimalla vaati ihmisiä älylliseen rehellisyyteen: joko käyttämään järkeään tai sitten yksinkertaisesti uhraamaan järjen uskolle kierkegaardilaisena valintana.

Varsin usein nykyisessä ”ranskalaisen käänteän” jälkeisessä kulttuuri-ilmapiirissä yleisvaikutelmaksi jää se, että myöhäismoderni ”viimeinen ihminen” on oman kierkegaardilaisen valintansa tehnyt: hän on *päättänyt uskoa* relativismiin eli oppiin, jonka mukaan kaikki arvojärjestelmät ja elämännäkemykset ovat sidottuja omaan aikaansa ja

paikkaansa eikä niistä mikään ilmaise "totuutta" vaan lähinnä esittäjiensä ennakkoluuloja ja etupyrkimyksiä. Myöhäismoderni ihminen ei kuitenkaan – ehkä muutamia "intellektuelleja" lukuun ottamatta – ole päätenyt uskomaan relativismiin perusteellisen filosofisen reflektoinnin kautta. Sen sijaan kyse on ensinnäkin väsymyksestä: myöhäismoderni ihminen *tietää*, että historia on täynnä ismejä, ideologioita, uskontoja – ja turhia taisteluita. Toisin sanoen vaikuttaisi siltä, että historiallisen tiedon painolasti on uuvuttanut myöhäismodernin ihmisen, joka on alkanut epäillä kaikkien arvojen, uskomuksien ja elämäntapojen olevan vain kangastusta, joka katoaa sitä lähestyttäessä ja jonka takaa avautuu vain ja ainoastaan uusi suhteellisten totuuksien taivaanranta. *Viime kädessä* myöhäismoderni ihminen kuitenkin uskoo relativismiin, koska hän *haluaa uskoa*, että hän itse, hänen oma elämäntapansa ja hänen omat arvostuksensa ovat täsmälleen yhtä hyviä kuin mikä muu arvostus tai elämäntapa tahansa (Fukuyama, 1992).

Tietyissä rajoissa voidaan väittää, että juuri tässä on "liikkeenjohdon vuosisadan" lopun intellektuaalisen ilmapiirin lukuisina eri variantteina läpivärjänneen postmodernin diskurssin *ydin*. "Aidoimmillaan" postmoderni diskurssi ja esseisiin taipuvainen "ranskalainen epistemologia" sen yhtenä keskeisenä ilmenemismuotona tarkoittaakin lopulta enemmän tai vähemmän jatkoa osin jo Nietzscheen ja Frankfurtin koulukunnan ja myöhemmin Foucault'n ja ehkä erityisesti Rortyn (1980; 1982) viitoittamalle tielle, joka kulkee kohti "uutta kulttuuria", jossa akateeminen systemaattinen filosofia – ja samalla systemaattinen yhteiskuntatutkimus – on täydellisesti korvautunut "edifioivalla filosofialla", joka taas on kirjallisuuskritiikin mallin mukaista "kulttuurikritiikkiä" ja joka vain "jatkaa keskustelua" osoittamalla millaisten oletusten pohjalta on tultu käsitykseen, että totuuden olemus tai Totuus ylipäätään olisi kiinnostava filosofisen tai intellektuaalisen debatin kohde (Niiniluoto, 1987, 68; vrt. Weaver, 1997).¹⁸⁴

"Rorty (1980) captures the spirit of these conflicting interpretations in his distinction between 'systematic' and 'edifying' discourses. The former serves to justify and ground

¹⁸⁴ Tarkkaan ottaen tällainen niiniluotolainen Rorty-luenta on siinä mielessä epätarkkaa, että Rorty (1997) on viime vuosina ottanut etäisyyttä postmoderniin diskurssiin. Jos ei kuitenkaan takerruta Rortyn henkilönä, tämä luentatapa tavoittaa jotain olennaista koko postmodernin diskurssin ytimestä: "Tämä ainutlaatuinen ideologia on kulttuurin ideologia – kertomus, joka esittää maailman ihmisen aikaansaannokseksi, jota ohjaavat ihmisten keksimät arvot ja normit. Maailmaa ajatellaan uusinnettavan katkeamattoman oppimis- ja opetusprosessin avulla ... Kulttuurin ideologia väittää maailman koostuvan ihmisistä, jotka ovat sitä, mitä heille opetetaan. Tämän vuoksi se suo helpotusta ihmisten elämäntapojen kirjavuuteen ja tarjoaa tilaisuuden artikuloida useita erilaisia 'tapoja olla ihminen'. Kulttuurin ideologian tämän piirteen ansiosta käy uskottavaksi oletus siitä, että pohjimmitaan maailman 'kulttuurivision' synty liittyi vastikään saavutettuun moderniin herkistymiseen kulttuurisille eroille ... Kyseiset kuvaukset eivät kuitenkaan tavoita sitä kulttuuri-ideologian synnyn kannalta olennaisen tärkeää seikkaa, että monimuotoisuus on saatu aikaan kulttuurisesti, että erot *ovat* kulttuurisia, että ihminen on luonut moninaisuuden, että sen tuo esiin opetus- ja oppimisprosessi. Kulttuurin ideologiaa ei siis niinkään konstituoitu vastikään tapahtunut herkistyminen eroille kuin tietty tapa *artikuloida* moninaisuutta ... Jälkikäteen on liiankin helppoa sortua ajattelemaan, että maailman 'kulturalisaatioon' on aina sisällynyt se 'kulttuurinen relativismi', joka näytetään nykyisin erottamattomasti liitetävän kulttuurin käsitteeseen. Alussa kulttuurin intellektuaalinen ideologia oli taisteluvalmis, joustamaton ja itseluottamusta uhkua manifesti yhteiskunnallisen organisoitumisen ja yksilön käyttäytymisen yleisesti sitovista periaatteista" (Bauman, 1996, 87-89, 99).

everyday actions and beliefs by making them seem logical, even natural; it provides an order of reassurance. 'Edifying' discourse helps us 'break free from outworn vocabularies and attitudes'" (Cooper – Burrell, 1988, 100; Rorty, 1980, 12).

Laajemmin ottaen kyse on kuitenkin läpi koko modernin länsimaisen kulttuurihistorian jatkuneesta "ratsionalistisen" ja "irrationalistisen" filosofian välisestä vastakkainasettelusta, joka etsii aina uusia historiallisia ilmenemismuotoja.¹⁸⁵ Koko 1900-luvun aatesuunnissa voidaan erottaa kaksi jyrkästi toisilleen vastakkaista virtausta: yhtäältä älyä, ajattelua, filosofian ja tieteen yhteyttä korostava "ratsionalistinen ja intellektualistinen suunta" ja toisaalta tunnetta ja tahtoa painottava sekä abstraktia käsitteellistä ajattelua vieroksuva "irrationalistinen filosofia", kuten jo J. E. Salomaa (1924) näitä on kutsunut. Irrationalistisen ajattelun edustajat – joihin voidaan lukea muun muassa antiikin skeptikot, 1800-luvun romantikot, Montaigne, Bergson, Schopenhauer, Nietzsche, Simmel, Spengler, Dewey, Derrida ja muut postmodernistit – vastustavat dogmatismia ja "hyödyttömiä abstraktioita" ja keskittyvät tarkastelemaan tietoa "elämän edistämisen" välineenä ja pohtimaan elämän tarkoitusta, mielekkyyttä tai mielettömyyttä. Postmodernismin *ytimestä* löytyykin lopulta viime vuosisadan "elämänfilosofia" tämän vuosisadan ranskalaisen ajattelun suodattamassa muodossa.

"Edifioivassa" elämänfilosofisessa perinteessä keskeinen piirre taas on tyypillisesti ollut se, että tieteen "näkemysättömyys" ja lohduton haluttomuus antaa ihmisille ohjeita ja elämänarvoja tulkitaan tieteen sisäänrakennetuksi kyvyttömyydeksi kuvata maailmaa. Esimerkiksi Humen periaate, jonka mukaan tosiasioilla ei voida loogisesti perustella tai niistä ei voida loogisesti johtaa arvolauseita, tulkitaan riittäväksi perusteeksi hylätä järkiperäinen todellisuussuhde kokonaan (Töttö, 1997; Kivivuori, 1992; Niiniluoto, 1994). Falk (1990) onkin puhunut "moderneista eskatologioista", joiden yhteiskunnallinen merkitys piilee *aidosti tieteellisen* tutkimuksen väistämättä jättämässä "arvovajeessa". Koska tiede ei voi todistaa arvoja oikeiksi eikä siten koskaan olla "Fotball-Meister des Lebens" kuten Weber (1988) asian on ilmaissut, syntyy autonomista kysyntää ja sosiaalista tilaa edifioiville, mieltäylentäville opeille, jotka ovat epäroimatta valmiit kertomaan kuulijoilleen siitä, mistä "puhdas tiede" itsepintaisesti vaikenee (Fromm, 1993, 13-43): elämän mielekkyudesta ja tarkoituksesta tai mielettömyydestä ja tarkoituksettomuudesta kuten postmodernistit asian näkevät (ks. Niiniluoto, 1994, 319-345).

Kuten jo edellä on todettu, psykologiset tutkimukset osoittavat ihmisten enemmistön yleisesti ottaen *haluavan* tarkastella maailmaa ainakin suhteellisen ennustettavana, järjestelmällisenä, oikeudenmukaisena ja muutoinkin hyvänä paikkana asua ja elää.

¹⁸⁵ Organisaatioteoreettisessa keskustelussa tähän samaan ilmiöön on viittanut esimerkiksi Chia, jonka mukaan niin nykyaikaisessa organisaatioteoreettisessa kuin laajemmassa ihmistieteellisessä keskustelussa on selvästi erotettavissa kaksi toisilleen vastakkaista *ajattelutapaa tai -tyyliä* (Chia, 1995, 579). Näitä ajattelutapoja tai -tyylejä on kutsuttu moderniksi ja postmoderniksi (Cooper – Burrell, 1988), vahvaksi ja heikoksi (Vattimo, 1991), alavirran ja ylävirran ajatteluksi (Latour, 1987), systemaattiseksi ja edifioivaksi (Rorty, 1980) tai representationaaliseksi ja anti-representationaaliseksi (Rorty, 1991). Laajimmin yleiseen yhteiskuntatieteelliseen kielenkäyttöön on vakiintunut modernismin ja postmodernismin välinen dikotomia (ks. Niiniluoto, 1994, 319-345).

Tiede taas ei läheskään aina voi tarjota tukea tälle pyrkimykselle (Lindeman-Viitasalo, 1995, 7-21). Tässä katsannossa postmodernismi voitaneen nähdä ennen muuta elämänfilosofisena ratkaisuna, joka lupaa vapautusta myöhäismodernista maailmantuskasta, keinoa paeta omaa valinnanpakkoa koskevan tietoisuuden aiheuttamaa eksistentiaalista ahdistusta: rationaalisen reflektion ja metafysiikan tarve olennaisesti vähenee, kun hyväksyy asiat sellaisinaan, omaksuu heideggerilaisen ”silleen-jättämisen”, tyytyy olemaan ”maailmaan heitetty” eikä etsi mistään lopullista totuutta tai turvapaikkaa (Niiniluoto, 1994, 325; vrt. Bauman, 1996).

”postmoderni, todellisuuden ja subjektin häviäminen tai hukkuminen merkien, kuvien, pintailmiöiden, ristiriitaisten kielipelien ja leikin maailmaan. Samalla kun ’suuret kertomukset’ menettävät uskottavuutensa (Lyotard, 1985), päättyy ’modernin projekti’ ja siihen liittynyt uuden etsintä, rajojen ylitys, tiede ja taide meidän tuntemassamme muodossa ... Postmodernisteille on kuitenkin tyypillistä se, että he kieltäytyvät kaihoamasta esimodernia mennyttä, suremasta modernin projektin luhistumista tai moralisoimasta saavutettua tilannetta: uusi kulttuurin muoto tarjoaa vapautusta maailmantuskasta pelurille, joka heittäytyy relativistisen keinotodellisuuden rihmastoisiin” (Niiniluoto, 1994, 310).

Se, että yksittäiset kansalaiset päätyvät tällaiseen eksistentiaalifilosofiseen ratkaisuun, on jossakin määrin jopa ymmärrettävää ja joka tapauksessa vapaassa yhteiskunnassa heidän oma asiansa kuten jo Weber antoi ymmärtää. Se, että tutkija päätyy tällaiseen eksistentiaalifilosofiseen ratkaisuun, on jo huomattavasti ongelmallisempi asia. Ongelmallista se on erityisesti siksi, että siitä ettei kukaan tutkija koskaan ole onnistunut täysin täyttämään objektiivisen tieteen ja järjen ideaalikriteereitä, ei voida loogisesti ja sitovasti tehdä sitä johtopäätöstä, että näiden kriteerien *tavoittelusta* tulisi kokonaan luopua (Töttö, 1997; Willmott, 1996; Gustafsson, 1994).

Kaksi asiaa vuosisadan lopun skeptinen ja relativistinen postmoderni diskurssi on ilmeisistä heikkouksistaan ja ylilyönneistään huolimatta kuitenkin onnistunut tekemään ilmeisen selviksi. Ensinnäkin, se on onnistunut osoittamaan sen, että etenkin ihmisen sosiaalista toimintaa koskevan tutkimuksen alueella tieteellisen rationaalisuuden rajat – *joita itse asiassa kylläkin jo Weber pyrki alleviivaamaan* – ja yleensäkin rationaalisuuden rajat tulevat vastaan paljon nopeammin kuin yleisesti kuluneen sosioskientistisen vuosisadan aikana on *haluttu* myöntää (vrt. Elster, 1989a; 1991): *sosiaalitieteiden* pätevyysalue on suppeampi kuin sen on ajateltu olevan (vrt. Kusch, 1990; Willmott, 1996). Toiseksi, kaiken postmodernissa diskurssissa lausutun jälkeen lienee käynyt selväksi, etteivät suuret järjen, tieteen, valistuksen ja edistyksen ideoiden ympärille rakennetut emansipaatiokertomukset enää voi käydä kaupaksi sellaisessa kyynisyyden ilmapiirissä, jonka Foucault’n (1974a, 303-343) termein ”antropologisen unen aikaa” eläneiden ihmistieteiden sisään rakennettu ja ylimitoitettu edistyskertomus on tuottanut; edistyksen puhkekäytäntöjen kulttuurinen kantovoima on kerta kaikkiaan radikaalilla tavalla ehtynyt (Bauman, 1996).

Tilanteessa ollaan jonkinlaisen dilemman tai paradoksin, ”kulttuurisen hämmennyksen tilassa” kuten Jameson (1986) on väittänyt. Yhtäältä näinä aikoina leimautuu älyllisesti naiiviksi, jos ilmoittaa uskovansa ihmistieteiden kykyyn tuottaa arvoista ja

kontekstista riippumattomia ikuisia totuuksia. Toisaalta absoluuttisen ”totuuden tyranniasta” voi kuitenkin olla vaarallisen lyhyt matka sosiaalisilta seurauksiltaan hyvin kyseenalaiseen vulgaarirelativismiin: *”Jos se [postmodernismi] omaksutaan dogmaattisen kritiikittömästi uutena totuutena, siitä tulee yksilön luovan vapauden este: kukaan ei enää uskalla osoittaa olevansa innostunut mistään, koska se ei ole muotia ... Siitä tulee myös sosiaalisen vastuuntunnon este: eihän 60-lukulainen moderni edistyksellisyys ole enää muotia”* (Niiniluoto, 1994, 329).

”Ratsionalistisen” ja ”irrationalistisen” (Salomaa, 1924) tai ”systemaattisen” ja ”edifioivan” (Rorty, 1980) tai filosofianhistoriallisesti jo pidempiaikaisesta vastakainasettelusta käsin älymystöpiireissä paljon puhuttuun moderni/postmodernikeskusteluun onkin aivan viime aikoina puhjennut verso kolmanteen, *refleksiiviseen moderniin*. Refleksiivinen moderni on käsitteenä uusi ja täsmentymätön. Sen perusidea voidaan kuitenkin pelkistää siten, että osa modernin projektista, sen ihanteista ja instituutioista on hylättävä ja osin se on myös itse tuhoamassa itseään: moderni yhteiskunta on ajautunut sellaiseen murrekseen, jota ei voida ohittaa, sillä erityisesti instrumentaalinen rationaalisuus näyttäisi itsessään tuottavan sellaisia sosiaalisia prosesseja, joita nykyiset institutionaaliset ja kulttuuriset rakenteet eivät muuttumatta kestä (ks. Beck – Giddens – Lash, 1996). Kuitenkin refleksiivisen modernin idea merkitsee selvää irtautumista postmodernismin apokalyptisista tai maltillisemmin eskatologisista teemoista. Yhteiskunnallisella tasolla halutaan torjua totaalinen poliittisen tahdon halvautuminen ja väitteet poliittisten ohjelmien mahdottomuudesta reaaliosialismin romahduksen jälkeisessä maailmassa; älyllisellä tasolla puolestaan etsitään kolmatta tietä ”ortodoksisen” ja ”kriittisen” yhteiskuntatieteen väliltä (Bourdieu – Wacquant, 1996). Molemmilla tasoilla yhteisenä taustamotiivina taas on väsymys pessimismiin ja kyynisyyteen sekä *pyrkimys etsiä* edes jonkinlaisia rakentavia ratkaisuja ja vaihtoehtoja:

”Ulrich Beckin (1993, 33) omaa motiivitaustaa valaisevasta toteamuksesta, ’Ich bin pessimismüde’ (olen väsynyt pessimismiin), on tullut lentävä lause. Beck ilmoittaa kyllästyneensä tyhjyyttä ja merkityksettömyyttä koskevan ’yleisen mustamaalaamisen lisämuustamiseen’. Hänkin on saanut tarpeekseen. Anthony Giddens, jonka teemat viime vuosina ovat tulleet lähelle Beckin aloittamaa uusien horisonttien avaamista, ilmoittaa monessa yhteydessä selvästi, että on otettava vakavasti toiset mahdollisuudet (*second chances*)” (Eräsaari, 1995, 156).

Refleksiivisen käsityksen mukaan järkeä, tiedettä ja edistykseen tähtäävää diskursiivista viisaudenetsintää ei ehkä sittenkään ole syytä totaalisesti hylätä, mutta rationaalisuuden ja erityisesti ihmistieteellisen rationaalisuuden rajat ja pätevyysalue – esimerkiksi sen peruuttamattomasti arvo- ja intressisidonnainen luonne – on oleellisesti aikaisempaa paremmin ja syvemmin tunnistettava ja tunnustettava. Akateemisen praksiksen kannalta refleksiivisyydessä on kysymys suhteellisen löyhistä kehotuksista mieltä tarkemmin sitä, mitä oikeastaan on tekemässä, ja myös kirjoittaa se eksplisiittisemmin auki esimerkiksi tutkimusraportteihin. Toisin sanoen *jokaisen tutkijan on uudella tavalla uskallettava kysyä omaa ja muiden roolia ”totuuden pelissä”* ajautumatta kuitenkaan liian pitkäl-

le, mielettömyyksiin ja mitäänsanomattuuksiin.¹⁸⁶ Yksilötasolla *refleksiivisyyden* ideaa ja vaatimuksia voidaan tulkita siten, että kukin voisi ainakin omakohtaisesti ja itselleen rehellisesti pohtia sitä mitä oikeastaan on väittämässä ja tekemässä ja miksi oikeastaan väittää ja toimii niin kuin toimii ja voisiko kenties väittää ja toimia toisinkin (Bourdieu – Wacquant, 1996).¹⁸⁷

Tätä vaatimusta voidaan edelleen täsmentää Bourdieun ajatuksen avulla. Bourdieu on erottanut kaksi sosiologisen tiedon perustyyppiä: ortodoksisen ja teknisen (ibid). Näistä *ortodoksinen* sosiologia tuottaa lähinnä rauhoittavaa diskurssia hallitsevalle luokalle, tietoa jonka yhteys yhteiskunnalliseen todellisuuteen on katkennut tai katkeamassa. *Tekninen* sosiologia taas ilmentää yhteiskunnallista insinööritaitoa, jonka tarkoituksena on kehittää ja täsmentää dominaation välineitä. Näille kummallekin on ominaista reflektioimattomuus; niissä kummassakaan ei kyseenalaisteta yhteiskunnan rakenteiden ja koneistojen tavoitteita ja oikeutusta eikä tutkimuksen omia lähtökohtia. Bourdieu pitää kuitenkin mahdollisena ja toivottavana kolmatta sosiologisen tiedonmuodostuksen tietä, jota hän kutsuu *refleksiiviseksi* sosiologiaksi ja joka eroaa edellisistä ainakin siinä, ettei sille ole suoranaista yhteiskunnallista kysyntää. Refleksiivisen sosiologisen tiedon tuottamisen edellytyksenä on sen tuottajien jatkuva sosiologinen itseanalyysi, ymmärrys omasta asemasta symbolisen ja kulttuurisen vallan käyttäjinä (Virtanen, 1996, 200).¹⁸⁸

¹⁸⁶ "Uusimpien perusoppikirjojen mukaan ... sosiologia ei niinkään ole tiede, jonka totuuden varmistaa metodi, vaan yhteiskuntaa työkseen tutkivien ammattilaisten keskustelua yhteiskunnan kanssa. Tämä kuvaus antaa sosiologialle käytännöllisen tehtävän. Se koostuu sellaisista interventioista ja puheenvuoroista, joiden tekijät pyrkivät kohottamaan yleistä tietoisuutta tärkeinä pitämistään seikoista ja tarjoamaan tapoja puheenalaistaa yhteiskunnallisia prosesseja, joilta on aiemmin puuttunut ääni. Interventiot eivät tule yhteiskunnan ulkopuolelta, koska siellä on vain Jumala, joka on tunnetusti kuollut, ja luonto, joka on tietävästi mykkä. Sen sijaan ne ovat osa yhteiskunnallista prosessia ja siksi historiallisesti muuttuvaisia" (Heiskala, 1994, 9).

¹⁸⁷ Refleksiivisyyden vaatimusta voidaan tarkastella Chian (1996, 40) esimerkin avulla. Tunnetussa teoksessaan Burrell ja Morgan (1979) esittävät, että kaikki organisaatioita koskevat teoriat perustuvat aina jonkinlaiseen tieteenfilosofiseen näkemykseen ja teoriaan yhteiskunnasta. He erottelevat neljä tällaista perustavaa dimensiota, joiden perusteella he esittävät neljän ruudun matriisin, johon toisistaan eroavia organisaatioteoreettisia näkemyksiä voidaan sijoittaa. Edelleen he väittävät, että "all social theorists can be located within the context of these four paradigms according to the meta-theoretical assumptions in their work" (s. 24). Burrellin ja Morganin argumentti implikoi väistämättä sen, että myös heidän oma teoreettinen näkemyksensä voidaan sijoittaa johonkin ruutuun siinä matriisissa, jonka he ovat itse luoneet. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että postkuhnilaisten virhetulkintojen hengessä he väittävät kyseisten paradigmojen edustavan "neljää vaihtoehtoista todellisuutta", jotka ovat "toisensa poissulkevia tapoja nähdä maailma" (Burrell – Morgan, 1979, 398). Tällöin väistämätön kysymys on se, miten Burrell ja Morgan voivat yhtä aikaa sekä luoda viitekehyksen, olla itse sen sisällä että sijoittaa muita tähän kehykseen: jos kerran kaikki teoriat voidaan sijoittaa kehykseen, tällöin myös sen luojat voidaan sijoittaa siihen ja koska kehyksen eri osat edustavat "toisensa poissulkevia tapoja nähdä maailma", voidaan kysyä millä perustein yhden maailmannäkemistävän edustaja voi sijoitella – ainakaan minkäänlaisella objektiivisuudella – muita luomaansa kehykseen. (Chia, 1996, 40).

¹⁸⁸ Refleksiivisen sosiologian idea on itse asiassa peräisin jo Gouldnerilta (1970, 489-490): "The historical mission of a Reflexive Sociology is to transcend sociology as it now exists ... A Reflexive Sociology means that we sociologists must acquire the ingrained *habit* of viewing our own beliefs as we now view those held by others".

Toistaiseksi keskustelu refleksiivisestä modernista ei ole juurikaan ulottunut johtamis- ja organisaatiodiskurssin alueelle, joskin refleksiivisyyden ideaan jossain määrin eri merkityksessä kuin edellä on eräissä kirjoituksissa viitattu (ks. Holland, 1999; Chia, 1996). Refleksiivisen johtamis- ja organisaationäkemyksen lähtökohtana voitaneen edeltävän keskustelun perusteella ainakin alustavassa mielessä pitää sitä, että johtamiseen ja organisointiin näyttäisi liittyvän koko joukko sellaisia ratkaisemattomia paradokseja, joita ei ehkä voidakaan ratkaista ja joita voidaan ainoastaan oppia ymmärtämään ja joiden kanssa on *pakko* oppia elämään (ks. Kettunen, 1997, 411-412; Ahonen, 1997c, 45-46). Strategiatutkijat de Wit ja Meyer (1998) ovat ilmaisseet tämä strategin eli käytännössä ylimmän johdon näkökulmasta seuraavasti:

”At the heart of every set of strategic issues, a fundamental tension between apparent opposites can be identified ... Each pair of opposites creates a tension, as they seem to be inconsistent, or even incompatible, with one another – it seems as if both elements cannot be fully true at the same time ... [for example] ... If firms are competing, they are not cooperating ... Yet, although these opposites confront strategists with conflicting pressures, strategists must somehow deal with them simultaneously. Strategists are caught in a bind, trying to cope with contradictory forces at the same time. The challenge of strategic management is to wrestle with these tricky strategy tensions ... Most people are used to solving puzzles, resolving dilemmas and making trade-offs. These ways of understanding and solving problems are common in daily life. They are based on the assumption that, by analysis, one or a number of logical solutions can be identified. It might require a sharp mind and considerable effort, but the answers can be found. However, most people are not used to, or inclined to, think of a problem as a paradox. A paradox has no answer or set of answers – it can only be coped with as best as possible. Faced with a paradox, one can try to find novel ways of combining opposites, but will know that none of these creative reconciliations will ever be *the* answer. Paradoxes will always remain surrounded by uncertainty and disagreements on how best to cope ... viewing strategy tensions as strategy paradoxes is the ultimate intellectual challenge” (de Wit – Meyer, 1998, 14, 17-18).

Tämä tarkoittaa pelkistetysti sitä, että johtamis- ja organisaatiotutkimuksen ydinkysymys on viime kädessä luonteeltaan *filosofinen*: viime kädessä kysymys vallan ja alamaisuuden, yksilön ja yhteisön, organisaation ja sen ympäristön välisen suhteen olemuksen ja konkreettisten muotojen järjestämisen pohtimisesta (Hodgkinson, 1983; vrt. Aristoteles, 1991; Platon, 1981). Koska kyse on kenties vaikeimmasta filosofisesta ongelmasta, joka länsimaista ihmistä koskaan on kiusannut (Russell, 1992), tulevat tieteellisen tutkimuksen pätevyysalueen ja yleensä rationaalisuuden rajat vastaan huomattavasti nopeammin kuin *moderni* alan tutkimus on kuluneen vuosisadan aikana halunnut tunnustaa (vrt. Elster, 1989a; 1991; Simon, 1979).

Tämä ei tarkoita sitä, että tutkimuksellisen toiminnan avulla ei voida saada selville mitään organisaatioiden todellisuudesta tai että johtamis- ja organisaatiotutkimus käsittelee vain kuvitelmia: kyse on siitä, että tieteellisen – jälleen kerran käsitteen vaativassa merkityksessä – diskurssin pätevyysalue ja tälle diskurssille rakentuvien sosioteknologisten kehittämissohjelmien mahdollisuudet ovat huomattavasti rajallisemmat kuin on ajateltu ja haluttu tunnustaa (vrt. Harisalo – Miettinen, 1995; Adler-Karlsson, 1990). Toisin sanoen epätäydellisen informaation, rajoitetun rationaali-

suuden ja eräiden muiden seikkojen vaikutuksesta kuvaan astuvat valta ja voima (Olsson, 1971; Mintzberg, 1983, 10-20). Valta onkin samalla kertaa sekä mitä välttämättömin että mitä epäillyin kaiken inhimillisen toiminnan peruselementti. Juuri siksi se on myös – Russelia vapaasti lainaten – keskeisin käsite kaikissa yhteiskuntatieteissä eikä ainakaan vähiten liiketaloustieteissä, sillä käyttävähän suuret yritysjärjestelmät nykyisin jo suurempaa valtaa kuin pienet kansallisvaltiot (Deetz, 1992; Rowe, 1983). Tämä on ollut keskeinen dilemma niin rationalistisesti suuntautuneessa "ortodoksisessa" tutkimuksessa kuin uuden ajan humanistis-relativistisissa pehmonäkemyksissäänkin:

"Näistä uuden ajan muotoiluista puuttuu jotakin – tekijä joka on systemaattisesti laiminlyöty niissä kaikissa: VALTA, perusenergia, jota tarvitaan käynnistämään ja ylläpitämään toimintaa, joka muuttaa aikomuksen todellisuudeksi, ominaisuus, jota ilman johtajat eivät voi johtaa. Samalla tavoin kuin taloustieteilijät ovat ajaneet itsensä nurkkaan kieltäytymällä tunnustamasta vapaiden markkinoiden rajoja ja rajoituksia, ovat organisaatioiden tutkijat vältäneet johtamisen ydintä. Voidaan kylmästi todeta, että yhtä hyvin vanhan polven kuin uudenkin ajan organisaatioelämän ongelmanasettelut ovat jättäneet huomioon ottamatta vallan" (Bennis – Nanus, 1986, 18).¹⁸⁹

Laajemmin ottaen johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa on eksplisiittisesti hyväksyttävä se, että kapitalistiseen järjestelmään, kapitalistiseen tuotannonorganisaatioon sekä näiden kehitykseen liittyy erottamattomasti sekä sivilisoivia että ei-sivilisoivia, siis myös vähemmän miellyttäviä, piirteitä (vrt. Jameson, 1986). Kaikkia organisaatioon, johtamiseen ja vallan käyttöön liittyviä ikäviä ja negatiivisia asioita ei voida siirtää esimerkiksi "kriittiseksi organisaatioteoriaksi" kutsuttujen älyllisen toimintojen ryhmään (vrt. Aktouf, 1992), sillä kaunistellessaan tutkimuskohdettaan – mitä ilmeisimmin syistä jotka ovat liittyneet vallinneisiin ideologisiin vastakkainasetteluihin (Jay, 1975) – alan tutkimus on samalla menettänyt jotain oleellista siitä, mikä kuitenkin on merkittävää kaikessa inhimillisessä vuorovaikutuksessa: valistuneen inhimillisyyden saavuttaminen edellyttää myös ihmisen ja ihmisen toiminnan "pimeän puolen" kohtaamista (ks. Sievers, 1994, 159-160; Kets de Vries – Miller, 1985; vrt. Airaksinen, 1995).¹⁹⁰ Muutoin lopputuloksena on vain idealisoitu kuva organisaatioiden tehokkaasta johtamisesta, johon yhteiskunnallinen ja liikkeenjohdollinen

¹⁸⁹ Luonnollisesti eräät johtamis- ja organisaatioteoreetikot kuten Pfeffer (1981; 1992), Kotter (1980; 1985), Mintzberg (1983) ja Gustafsson (1979) ovat kirjoittaneet vallasta yritysorganisaatioissa. Silti on todellakin oikeutettua väittää, että valta on ollut alan kirjallisuudessa ilmeisen väistely aihe. Tätä kuvaa hyvin se, että tutkimuksen tekijä havaitsi vuonna 1999 erittäin vaikeaksi löytää asiallista, analyttistä ja ajantasalla olevaa syventävien opintojen kurssikirjaksi soveltuvaa ja saatavilla olevaa yleisesitystä vallasta (*power*) edes maailman suurimmasta kirjakaupasta *Amazon.comista*. Sen sijaan *empowermentin* kohdalla ongelma oli pikemminkin runsauden pula.

¹⁹⁰ Fromm on formuloinut tämän teesin seuraavasti: "Realistit' ovat sitä mieltä, että ne, jotka yrittävät olla ystävällisiä tarkoittavat kyllä hyvää, mutta ovat naiiveja ja täynnä harhakuvitelmia – toisin sanoen narreja. Siinä he eivät ole täysin väärässä. Useat niistä, jotka kaihtavat väkivaltaa, vihaa ja itsekkyyttä ovat naiiveja. He tarvitsevat uskoa jokaisessa ihmisessä olevaan hyvään, etteivät täysin menettäisi uskoa itseensä. Heidän uskonsa ihmisen myönteisiin mahdollisuuksiin on niin heikko, että heidän on suljettava silmänsä yksilön ja ryhmien rumuudelta ja pahansuopaisuudelta ... Uskon elämään, omaan itseen ja toisiin on perustuttava todellisuuden vankalle pohjalle" (Fromm, 1993, 35).

establishment voi olla tyytyväinen, mutta josta ei ole suurtakaan konkreettista hyötyä – edes liikkeenjohdolle (Sievers, 1994, 163-164; Tosi, 1982, 223-225).

"Niinpä tulemme takaisin Machiavelliin. On vahinko, että hänen nimensä on yhdistetty pahaenteiseen ja häikäilemättömään juonitteluun, 'murhanhimoiseen machiavellismiin'. Tämä on myös epäoikeudenmukaista; hänen päätarkoituksensa oli yksinkertaisesti selvittää, millä menettelytavoilla oli saavutettu menneisyydessä poliittista menestystä, sekä pelkistää ne periaatteet, joita noudattamalla vastaavasti onnistuttaisiin tänään. Se oli rehellinen yritys tieteellisen tutkimuksen suuntaan – on tuskin yllättävää, että vain harvat hänen tutkimistaan poliittiseen menestykseen johtaneista teistä olivat samalla moraalisesti kiitettäviä. Kuten Francis Bacon sanoo: 'Hän esitti avoimesti ja suoraan sen mitä ihmisillä on tapana tehdä eikä mitä heidän pitäisi tehdä.' Tämän vuoksi häntä on pidetty pahamaineisena pahuuden ja epämoraalisten tekojen puolustajana, vaikka hänen sanomansa oli ainoastaan, 'Jos tavoittelet poliittista menestystä, tämä näyttää olevan paras tapa sen saavuttamiseen' (Jay, 1975, 35-36).

Jo Weber (1988b, 157) valitteli sitä, että "tieteellisten tosiasiaväitteiden ja arvokannottojen alituihin sotkeminen on yhä tieteenalamme yleisimpiä mutta myös vahingollisimpia ominaisuuksia". On helppo nähdä, että johtamis- ja organisaatiodiskurssin suhteen Weberin väite on koko sen olemassaolon ajan pitänyt paikkansa kiusallisen hyvin (ks. Miner, 1984; 1990; Donaldson, 1996). Kääntäen kysymys on siitä, ettei "tiede" – jos siitä ylipäättään halutaan puhua – voi tarkastella vain Argyriksen ja Schönin (1978, 11) käsittein yrityksen "julkiteoriaa", vaan se on pakko tarkastella myös yrityksen tosiasiallista toimintaa, siis yrityksen "käyttöteoriaa". Tästä teesistä lähtevässä refleksiivisessä johtamis- ja organisaationäkemyksessä olisi siten kyse yrityksestä etsiä kieltä, käsitteistöä, ilmaisutyyliä ja filosofisia perusteita jollekin sellaiselle, jota voitaisiin kutsua – Bourdieu'n ja Wacquant'n (1996) ideaa mukaillen – "kriittisen organisaatioteorian" sijasta refleksiiviseksi johtamis- ja organisaatiotutkimukseksi tai refleksiiviseksi johtamis- ja organisaatiodiskurssiksi ja joka asemoituisi perinteisen funktionalistista "valtavirtaa" edustavan tarkastelutavan ja toisaalta marxilaissävytteisen kriittisen tarkastelutavan väliin ja joka suhtautuu vakavasti postmoderniin kritiikkiin mutta hylkää sen ylilyövät skeptiset, relativistiset tai euforiset piirteet (Ahonen, 1997c, 45-48).¹⁹¹

Edellä esiin otetussa refleksiivisen modernin ideassa onkin kyse siitä, että tutkimustoimintaan liittyvien rationaalisuuden rajojen etsiminen ja tunnustaminen ei saa merkitä totuusvaatimuksen totaalista tuhoamista, kuten eräät radikaalit postmodernismin edustajat haluaisivat tehdä (Willmott, 1996; Parker, 1992; 1995; vrt. Eräsaari, 1995; Niiniluoto, 1994), vaan totuuden osittaisuuden, pinnallisuuden ja osittaisuuden ja sosiaalisen sidonnaisuuden alleviivaamisesta: vaikka "tieteellinen objektiivisuus" olisikin utopia, se ei edellytä *älyllisen rehellisyyden ambitioista* luopumista ja järjen emancipatorisen potentiaalin kieltämistä (vrt. Gustafsson, 1994). Yksiselitteisen totuuden ihanteen sortumisen ei tarvitse välttämättä merkitä koko *tieteellisuuden ihanteen* sortu-

¹⁹¹ Esimerkiksi Gustafsson (1994) näyttäisi tavoittelevan osin samaa ideaa etsiessään kolmatta tietä valtavirtatutkimuksen ainakin julkilausutuksi ideaaliseen omaksuman perinteisen tieteenihanteen ja toisaalta muodikkaiden vulgaarirelativististen suuntausten välistä.

mista – mikäli "tieteellinen rationaalisuus" kyetään ja halutaan määritellä jollakin vielä täsmentymättömällä tavalla uudelleen (vrt. Kusch, 1986).

Sitä, mistä refleksiivisessä johtamis- ja organisaationäkemyksessä oikeastaan olisi kyse, voidaan käytännöllisemmin lähestyä alan keskustelulle ominaisten dikotomisointien ja typologisointien kritiikin kautta. Tätä kritiikkiä voidaan tiivistetysti tarkastella palaamalla jo kerran mainittuun McGregor-esimerkkiin. Kuten aiemmin on todettu McGregorin (1960) X- ja Y-teoriat olivat *ihmiskuvia*, tarkemmin sanoen Weberin ideaalityyppi-käsitteen mielessä inhimilliseen käyttäytymiseen liitettyjen oletusten joukkoja. McGregor ei koskaan väittänyt, että ihmiset olisivat puhtaasti joko X- tai Y-teorian kaltaisia tai että ihmisten käyttäytymiseen ei voisi liittyä samanaikaisesti piirteitä sekä X-että Y-teorian ulottuvuuksista. Ilmeisesti pedagogisista ja kommunikatiivisista syistä hän kuitenkin hän piti tärkeänä kärjistää sanomaansa.

Kuitenkin nähtyään sen, miten hänen teoriansa ymmärrettiin varsin yksiviivaisesti toisensa poissulkeviksi vaihtoehtoiksi, McGregor (1967) katsoi seitsemän vuotta myöhemmin tarpeelliseksi julkaista teorian Z, jonka ydinajatus voidaan kiteyttää siten, että ihmisen psyyke sisältää erilaisia kenttiä ja kerrostumia, joiden elementit voivat aktualisoitua eri tavoin eri tilanteissa. Erityisen tärkeätä on siten huomata, että teoria Z ei ole kompromissi tai staattinen tasapainopiste teorioiden X ja Y välillä, koska inhimillisessä käyttäytymisessä on aina kyse jostain, joka muuttuu yli ajan (vrt. Pascale, 1990, 33-34); toisin sanoen ihmisen psyyke on jatkuvasti ainakin pienessä liikkeessä ja se on liikkeessä ja sen on pakko olla liikkeessä vain siksi, että se elää, ja siksi "kaikki filosofiat ovat tietyn elämänsä filosofiaa" kuten Nietzsche asian on ilmaissut. Kaikesta tästä monikerroksisuudesta ja dynaamisuudesta seuraa, että ihmistä tai ihmisistä koostuvaa organisaatiota ei oikeastaan voida tarkastella johtamis- ja organisaatiodiskurssille ominaisten staattisten dikotomisointien ja typologisointien kautta.

Tämä taas implikoi juuri päinvastaisen väitteen, jota etenkin KISS-periaatetta (keep it simple stupid) ihannoiva amerikkalainen tai amerikkalaishenkinen liikkeenjohdot kirjallisuus tavan takaa alleviivaa (vrt. Sarasvuo, 1996). Toisin sanoen refleksiivinen johtamis- ja organisaationäkemus sisältää ensinnäkin väitteen siitä, että ihmisen psyyke ja monista ihmisistä koostuvan yhteisön sosiaalinen todellisuus koostuu monitahoisista, monitasoisista ja perusluonteeltaan dynaamisista kentistä ja kerrostumista, ja toiseksi väitteen siitä, että kulttuurievoluutiossa ollaan tultu tai tulossa vaiheeseen, jossa varhaisemmissa kehitysvaiheissa oivallisiksi apuvälineiksi osoittautuneet peukalosäännöt, dikotomisoinnit ja typologisoinnit eivät enää riitä vaan "paradoksien haaste" on uskallettava kohdata (vrt. Pascale, 1990, 33-34; Toivonen, 2000, 213; de Wit – Meyer, 1998, 14-18).

Samalla juuri tämä paradoksien kohtaamisen haaste selittää vallan ja valtajärjestelmien luonteen ja toiminnan analyysin keskeistä asemaa refleksiivisessä johtamis- ja organisaationäkemyksessä: paradokseihin juuttumisen seurauksia nimittäin ovat sekä

psykykinen ahdistus että sosiaalisen toiminnan mahdollisuuksien halvautuminen. Kaikki ihmiset, organisaatiot ja kulttuurit taas kavahtavat kumpaakin näistä (vrt. Schein, 1985). Juuri tässä kuvaan astuvat valta ja voima esitellen itsensä ratkaisijoina ja vapauttajina; ja juuri tässä perinteinen kriittinen analyysi on mennyt harhaan sortuessaan sosiaalisen vallankäytön moralisointiin hypotetisoidusta vapautuksen horisontista käsin. Sen sijaan refleksiivinen näkemys lähtee siitä, että valta on aina mukana kaikissa sosiaalisissa järjestelmissä ja vuorovaikutussuhteissa; se ei ole mikään olio, vaan kaikkien ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden ominaisuus, ja sellaisena se on väistämätön ja neutraali tosiasia eikä hyvä tai paha *an sich*. Kuitenkin jonkinlainen valtajärjestelmä sulkee aina piiriinsä jokaisen eikä vallasta sinänsä voi päästä eroon: jos joku menettää valtaa, hyvin todennäköisesti joku saa sitä lisää, vaikkakaan ei välttämättä täsmälleen yhtä paljon (vrt. Foucault, 1980a; Toffler, 1991, 566-569).

Toisin sanoen refleksiivisen näkemyksen mukaan kaikissa organisaatioissa, yhteiskunnissa ja kulttuureissa valtajärjestelmä jakautuu aina yhä pienempiin sisäkkäisiin osiin, joiden väliset suhteet ovat alituisen kamppailun – milloin suuremman, milloin pienemmän – vuoksi jatkuvassa muutoksessa. Nämä muutokset puolestaan johtavat väistämättä ristiriitoihin, koska ne merkitsevät viime kädessä voimavarojen jakautumista uudella tavalla. Voimavarojen täysin tasainen jakautuminen taas on monistakin syistä äärimmäisen epätodennäköinen ja sitä paitsi epätoivottava tilanne, koska se edellyttäisi kaikkien sosiaalisten suhteiden jäädyttämistä, mikä taas on ilmeisesti sekä mahdotonta että normatiivisesti epäsuotavaa edellyttäessään elämän liikkeen periaatteen rikkomista. Siten valtaresurssien liiallinen hajautuminen saattaa olla sekä haitallista että vaarallista aukaistessaan anarkismille portin; toisaalta myös valtaresurssien kohtuuton keskittyminen voi olla sekä haitallista että vaarallista kuten ihmiskunnan historiallinen todistus itse itsestään liiankin hyvin kertoo. Siten vallasta voidaan sanoa ainakin ja ehkä ainoastaan, että se on intellektuaalisessa mielessä aito ongelma (Foucault, 1980a; Toffler, 1991, 566-569).

On tietysti selvää, että vaatimus siitä, että elämä yleensä ja organisaatioelämä erikseen tulisi nähdä aidosti monitahoisena, vaikeasti hahmotettavien valtasuhteiden läpäisemänä ja jatkuvasti muuttavana ilmiönä kuulostaa absurdilta tilanteessa, jossa uusilta vaikuttavien ja suuriin myyntilukuihin yltävien tuotteiden valmistamisen helittämätön paine määrää yhä olennaisemmalla tavalla myös kaikkien kulttuuristen suoritteiden funktioita ja asemaa ja jossa yhä suurempi osa alan kirjallisuudesta voidaan siksi asemoida pop-management-kirjallisuuden genreen, joka vaatii ihmisiltä yhä *vähemmän* mutta joka houkuttelee yhä useampia (vrt. Pascale, 1990, 33-34), koska refleksiivisen johtamis- ja organisaationäkemyksen mukainen pysytteleminen "yhden totuuden tyrannian" ja "vulgaarirelativismiin" välisellä alueella on oikea Sisypoksen urakka (vrt. Willmott, 1996):

"Tutkimuksen logiikka ei ole mikään ominaisuus, ei minkään Graal, jota voidaan pitää hallussa. Tutkimuksen logiikka on projekti, *utopia*, joka pitäisi aina ensin ja uudelleen

saavuttaa kamppailussa historiallisten haasteiden ja kumoamisyritysten kanssa. Se on utopia, joka voidaan myös menettää. Taikasanaksi pitäisi tulla kyky *yleisten ilmiöiden ja yleisen tason oppimiseen*, oppimiseen tutkimuksen logiikasta ja perusteiden normittamisesta. Tavoitteena pitäisi olla oppimiskykyisyys institutionaalisen rakenteena" (Beck, 1990, 177).

Refleksiivisyyden ja refleksiivisen modernin ideaan ja käsitteeseen yleisemmällä tasolla liittyy monenlaisia ongelmia. Esimerkiksi Bauman (1996) tarkoittaa "oikealla postmodernilla" – siis yhteen eikä erikseen kirjoitettuna – paljolti sitä samaa, mitä Beck ja kumppanit (1996) tarkoittavat refleksiivisellä modernilla: itsestään ja omista rajoituksistaan uudella tavalla tietoiseksi tullutta modernia.¹⁹² Toisin sanoen "oikea" postmoderni tai refleksiivinen moderni tarkoittaa syvempää käsitystä siitä, että moderniksi yhteiskunnaksi tai moderniksi kulttuuriksi nimetty sosiaalinen makrorakennelma koostuu ihmisten tuntemuksista, toiminnoista ja valinnoista ja että nämä valinnat rakentuvat tietuille arvoille ja että kaikki tämä prosessoituu inhimillisessä tietoisuudessa (Bauman, 1996, 87-89).

Baumanille 'postmoderni' ei tarkoita nihilististä modernin projektin loppua, mutta ei myöskään karnevalistista vapautumista kaikista entisistä sosiaalisista suhteista, siteistä ja rajoitteista. Baumanin käsitys postmodernista on maltillinen ja muistuttaa käsitystä "refleksiivisestä modernista": kyse on pikemminkin modernin kypsymisestä ja sen tulemisesta tietoiseksi itsestään. Tämä tietoisuus on samalla tietoisuutta myös modernin rajoista – ja sen ideaalien täydellisen toteutumisen mahdottomuudesta. Baumanin mukaan postmoderni edistyspessimismi onkin seurausta siitä, että sosiaalisessa elämässä törmätään yhä useammin ja yhä selvemmin modernia edistysuskoa luonnehtineiden ideaalien (järki, jatkuva edistys, vapaus, veljeys, tasa-arvoisuus) rajoihin. Bauman ei siis juhli postmodernin tuleamista eikä "lumoudu" siitä. Baumanin (1996) kirjan nimessä *Postmodernin lumo* on siis ironinen särmä, joka saa sävynsä siitä, että siinä missä moderni rationalismi pyrki peittelemättömään "taikauskoisuudesta vapauttamiseen", postmoderni toimija taas tietää, että hän lumoutuu ja että hänen on psyykkisesti pakko lumoutua yhä uudelleen ja uudelleen jostain, joka ei kuitenkaan tarjoa lopullista ja täydellistä totuutta (Ahponen – Cantell, 1996, 7-18).

"Nietzscheläistä 'ikuista paluuta' koskevat mietiskelyt täyttävät ne opaskirjasten tyhjät sivut, joilta on poistettu edistyksestä kertova tarina. Olemme yhä matkalla, mutta määränpäästä ei ole enää tietoa. Emme voi olla varmoja edes siitä, matkaammeko suoraan eteen-

¹⁹² Itse asiassa puheet "refleksiivisestä modernista" tai Baumanin tapa määritellä postmoderni ovat tavallaan askel taakse, pois postmodernista, sillä tarkkaan ottaen myös moderni ja modernismi on voitu jo alusta lähtien jakaa kahteen painotuksiltaan eroavaan suuntaukseen: yhtäältä esimerkiksi Comten edustamaan systeemiseen modernismiin ja toisaalta esimerkiksi Kantin edustamaan kriittiseen modernismiin (Cooper – Burrell, 1988, 95) "Critical modernism stands opposed to the cybernetic-like monolithism of systemic modernism. Its chief exponent in contemporary social science is Jürgen Habermas whose project has been to reclaim the spirit of enlightened rationalism for late modernism" (Cooper – Burrell, 1988, 97). Esimerkiksi Parker (1992; 1995) ei näekään mitään syytä, miksi kriittisen modernismin ideasta pitäisi luopua ja miksi tarvittaisiin erityistä postmodernia diskurssia (myös Willmott, 1996; Legge, 1995).

päin vai kierrämmekö ympyrää. Sanat 'eteenpäin' ja 'taaksepäin' ovat pitkälti menettäneet merkitystään, ellei niitä sovelleta lyhyisiin matkoihin ja rajoitettuihin tiloihin, joissa ajan ja paikan kaarevuus voidaan edes hetkeksi unohtaa. Uusi on vain vanhan kierrättämistä, vanha odottaa ylösnousemusta ja pölyjen puistelemista tullakseen uudeksi" (Bauman, 1996, 252).

Mikäli Baumanin arvio, joka on osapuilleen sama kuin Foucault'n (1998b; vrt. Burrell, 1988) on oikea, sillä saattaa olla arvaamattomampia ja syvällisempiä sosiaalisia seurauksia kuin osataan ehkä aavistaakaan. Vastoin kuin monet jatkuvalla "keskustelemiselle" ja "reflektoinnille" omistautuneet intellektuellit kuluneina vuosikymmeninä ovat antaneet ymmärtää ja epäilemättä toivoisivat, "tieteiden" *sosiaalinen legitimaatio* on koko modernin ajan ollut hyvin riippuvainen niiden *oletetusta* kyvystä tuottaa *hyödyllistä* tietoa (Ketonen, 1981, 197-198).

"Tässä visiossa maailmasta tiedon haltijoille lankesi valtaa, jota voidaan vertauskuvalisesti kutsua 'lainsäädännölliseksi'. Valta-asemaan kuului oikeus päättää säännöistä, joita sosiaalisessa maailmassa tuli noudattaa. Valta oikeutettiin vetoamalla tiedonhaltijoiden muita parempaan arvostelukykyyn ja ylivertaiseen tietämykseen, jonka takasi tiedontuottamisen oikea menetelmä" (Bauman, 1996, 99).

Yliopistolaitos on ollut keskeinen modernin ja sitä luonnehtineen valistuksen näyttämö (ks. Kantasalmi, 1990), ja valistuksen henkeen on kuulunut 1700-luvulla eläneestä Immanuel Kantista (1995b) alkaen vastata myönteisesti kysymykseen, "edistyykö ihmissuku jatkuvasti kohti parempaa". Mikäli tähän kysymykseen todellakaan ei enää voida vastata yhtä epäröimättä myöntävästi, kuten jo Erich Fromm (1977)¹⁹³ ja etenkin nykyiset postmodernistit kuten Bauman (1996) antavat ymmärtää, saattaa tällä olla mittavia sosiaalisia seurauksia. Esimerkiksi Horgan (1996) onkin kiistellyksissä kirjassaan ehättänyt julistamaan "tieteen loppua" ja uuden henkisen stagnaation aikakauden alkua. Horganin teoksen päätteeksi on hyvin provokatiivinen ja mitä ilmeisimmin myös tarkoitettu sellaiseksi. "Ranskalaisen keskustelun" valossa teesille voidaan kuitenkin löytää tukea kahdesta suunnasta. Näistä ensimmäinen liittyy edellä mainittuun väitteeseen sosiaalitieteen ja sosiaalisen insinööritoiminnan ilmeisistä immanenteista rajoitteista. Toinen taas opponoi implisiittisesti vaatimuksia "refleksiivisestä modernista", itsestään tietoisiksi tulleesta uudesta ihmisestä ja aikakaudesta. Näistä ensin mainittua on käsitelty edellä, ja toista taas voidaan alustavasti lähestyä erään korkeakirjallisen muistuman ja sen tulkinnan kautta.

¹⁹³ "... aineellisesta yltäkylläisyydestä, suurimmasta mahdollisesta onnesta mahdollisimman monille ja rajattomasta henkilökohtaisesta vapaudesta – on teollisen ajan alusta lähtien pitänyt yllä yhä uusien sukupolvien toiveita ja uskoa ... olimme matkalla kohti rajatonta tuotantoa ja niin ollen myös rajatonta kulutusta, että tekniikan ansiosta olimme tulleet kaikkivoipaisiksi, että tiede oli tehnyt meistä kaikkietäviä. Olimme muuttumassa jumaliksi, korkeimmiksi olennoiksi, jotka kykenisivät luomaan toisen maailman käyttäen luonnon maailmaa ainoastaan uuden luomuksensa rakennuspuiksi ... feodaalijan kahleet olivat katkenneet, ja jokainen saattoi minkään estämättä tehdä mitä halusi. Niin ainakin ihmisistä tuntui. Ja vaikka tämä koskikin vain ylä- ja keskiluokkia, uudet saavutukset saivat muut uskommaan, että lopulta uuteen vapauteen yltäisivät kaikki ... Uuden uskon ytimenä oli rajattoman tuotannon, ehdottoman vapauden ja kahleettoman onnen kolminaisuus. Kehitys ja kehityksen uusi maallinen valtakunta korvasi Jumalan valtakunnan. Ei ole suinkaan ihme, että tämä uusi usko antoi kannattajilleen tarmoa, elinvoimaa ja toivoa" (Fromm, 1977, 11-12).

Dostojevksi on oivaltavasti kuvannut pienoisromaanissaan *Kellariloukko* sitä, miten ja miksi älyllisesti syvästi tiedostava eli refleksiivinen ihminen on lopulta aina toimimaton, toimeton ihminen. Von Wrightin (1989, 74-75) Dostojevski-tulkinnan mukaan vain älyllisesti rajoittunut ihminen voi esimerkiksi kostaa häntä kohdanneen vääryyden täysin vakuuttuneena siitä, että ”oikeus” niin vaatii. Sen sijaan valistunut ihminen pohtii omia ja toisen osapuolen vaikuttimia, näkee tapauksen laajemmassa asiayhteydessä, välttämättöminä renkaina mitä moninaisimpien syiden ja seurausten ketjussa. Koska ihmisen henkinen todellisuus on lopulta aina liian moniulotteinen ja monisärmäinen, jotta sen voisi yksiselitteisesti sovittaa abstraktien jaottelujen ja päätelyjen verkkoon, kaikki moraalii- ja totuusväitteet joutuvat tiedostavan ihmisen mielessä lopulta eräänlaisen kemiallisen hajoamisprosessin kohteiksi. Tämän vuoksi taas aidosti ja syvästi ”tietoiset” ja refleктоivat ihmiset eivät koskaan voi olla suuria toiminnan sankareita.¹⁹⁴

Ilmeisesti juuri tässä on samalla keskeisin selitys siihen Hirvikorven ja Korhosen (1999) hieman leikkimielelläkin kirjoitetusta kirjasta ”*Monessa liemessä keitetyt: Johtamisen à la carte*” välittyvään kuvaan, että useimmat johtajat uskovat erilaisten rationaalisten mallien ja analyysien sijasta pohjimmiltaan lopulta lähinnä omiin kokemuksiinsa ja ja ”terveeseen järkeen” – mitä sillä sitten tarkoitetaan. Silloinkin kun rationaalista reflektointia liike-elämässä tai yleensä elämässä yritetään harrastaa, ihmisen informaationkäsitteilykyvyn rajojen vuoksi (Simon, 1979), järkeily on lopulta aina tuomittu epäonnistumaan (ks. Weick, 1993; 1995) ja kääntymään myyttiseksi ajatteluksi siten, että pääsääntöisesti organisaatioissa ja yleensä sosiaalisissa yhteisöissä toiminta tapahtuu ensin ja vasta jälkikäteen tälle toiminnalle annetaan rationaalinen – tai sellaiselta vaikuttava – selitys tai tulkinta (Weick, 1969, 92; 1995):

“Westerlund and Sjöstrand (1979) pointed out in their study how seldom a strategy that is agreed upon by top management is followed up by adequate action. When the results are good, the credit goes to the strategic plan, even if it may clearly be seen that the plan was never followed. We would say that, in such cases, the corporate strategy has been transformed from a practical plan into something else – into mythical thinking, into a mantra ... March and Olsen (1976) showed in their studies, also, that the ritual significance of decision-making processes was apparent. Plans are prepared, decisions taken, but both have little or no effect. This mantra-type of decision making and planning was what

¹⁹⁴ Myös Soros on Popperin (1945; 1995) kirjoituksia tulkiten kiteyttänyt tämän ajatuksen varsin onnistuneesti: ”Maailma on erittäin monimuotoinen. Muodostaakseen maailmasta kuvan, joka voi toimia päätösten perustana, ihmisen täytyy yksinkertaistaa. Yleistysten, kielikuvien, vastaavuuksien, vertailujen, kahtiajakojen ja muiden vastaavien apuvälineiden käyttö tuo järjestystä muuten niin sekavaan maailmankaikkeuteen. Mutta kaikki nämä apuvälineet vääristävät jonkin verran kuvaamansa maailmaa ja jokainen vääristymä puolestaan lisää jotakin maailmaan, jota yritetään ymmärtää. Mitä enemmän ihminen ajattelee, sitä enemmän hänellä on ajateltavaa. Tämä johtuu siitä, että todellisuus ei ole ennalta määrätty. Se muodostuu samassa prosessissa kuin osallistujien ajattelu: Mitä monimutkaisempi ajattelu, sitä monimutkaisemmaksi todellisuus muuttuu ... Refleksiivinen prosessi ei loppuisi koskaan jollei sitä lopetettaisi tarkoituksella. Tehokkain tapa päästä lopputulokseen on valita malli ja painottaa sitä kunnes varsinainen kuva häviää taustalle. Näkyviin tuleva kuvio voi olla hyvinkin erilainen kuin sen takana oleva tunneaiustus, mutta kuviossa on se suuri viehätys, että se on ymmärrettävä ja kirkas. Siksi uskonnot ja poliittiset dogmit vetoavat niin moniin ihmisiin” (Soros, 1999, 46, 48).

Lindblom's (1959) pioneering article, 'The Science of Muddling Through,' was all about" (Broms – Gahmberg, 1983, 488-489).

Nietzsche väittikin aikoinaan, että käsitys ihmisen sisäsyntyisestä pyrkimyksestä *etsiä totuutta* on klassisen filosofian suuri itsepetos: tosiasiasa ihmiset *tarvitsevat* valheensa (Saarinen, 1985, 370-371). Yleisen Nietzsche-reseption valossa tavallaan paradoksaalista on se, että nykyaikaisen psykologian tulokset ovat yhä selvemmin alkaneet osoittaa Nietzschen olleen oikeassa: ihmisen henkinen hyvinvointi todellakin edellyttää alitajuisia virhetulkintoja ympäröivästä todellisuudesta, positiivisia illuusioidia omasta itsestä, omista mahdollisuuksista ja omasta tulevaisuudesta. Useimmat ihmiset pyrkivät aktiivisesti tarkkailemaan asioita itselleen suotuisassa valossa, ja ympäröivän todellisuuden monitahoisuus taas auttaa yleensä varsin helposti löytämään suotuisan näkökulman kyseenä olevaan ilmiöön ja milloin sitä ei kerta kaikkiaan löydy, on negatiiviselle vaihtoehdolle aina suhteellisen helppo antaa uudenlaisia suotuisia merkitys, positiivisia tulkinta. Empiirisen tutkimuksen tulokset illuusioiden suunnattomasta määrästä asettavatkin yleisen käsityksen ihmisen rationaalisuudesta tai jopa rajoitetusta, intentionaalisesti rationaalisesta ajattelusta sangen erikoiseen valoon (Lindeman-Viitasalo, 1995).

"Kun eräässä tutkimuksessa hiljattain pyydettiin satunnaisesti valittuun aikuisten miesten joukkoon kuuluvia luokitamaan itsensä sen mukaan, 'miten hyvin he tulevat toimeen muiden kanssa', kaikki tutkitut, 100 %, asettivat itsensä parempaan puolikkaaseen koko populaatiosta. Heistä 60 % katsoi kuuluvansa ylimpään 10 prosenttiin, 25 % aina vaatimattomina ylimpään 1 prosenttiin. Vastaavassa tutkimuksessa johtajuudesta 70 % luki itsensä ylimpään neljännekseen; vain 2 % piti itseään keskitasoa heikompiina johtajina ... Pidämme kaikki itseämme huipputekijöinä. Itsemme ollessa kysymyksessä olemme liioittelevia, suorastaan villin irrationaalisia" (Peters – Waterman, 1983, 74-75).

Itse asiassa tutkimustulokset viittaavatkin siihen, että mitä heikompi on yksilön realiteettien ja todellisuuden taju ja mitä positiivisempi käsitys hänellä on itsestään, mahdollisuuksistaan ja tulevaisuudestaan, sitä paremmin hän voi henkisesti ja sitä toimintakykyisempi hän on – edellyttäen kuitenkin, ettei optimismi mene kohtuuttomuuksiin (Keltikangas-Järvinen, 1995). Tästä syystä ihmisellä on myös vahva sisäsyntyinen taipumus hyväksyä sellaiset teorit, mallit, käytännölliset opit tai muut uskomusjärjestelmät, jotka tuntuvat jäsentävän maailman tapahtumia tarkkailevan yksilön omalta kannalta suotuisalla tavalla, vastaavan yksilön odotuksia ja arvoja sekä helpottavan arkipäiväistä elämää – riippumatta näiden totuudenmukaisuudesta. Tieto ympäröivästä todellisuudesta on valtavasti lisääntynyt, mutta silti ahtaasti ymmärretyn *tieteellisen* tiedon osuus ihmisten arkielämän jäsentäjänä on yhä varsin vähäinen. Keskeisin syy tähän näyttäisi olevan juuri ihmisen psyykkisen tasapainon ylläpitämisen tarpeesta kumpuava halu tulkita ja nähdä maailma toisenlaisena kuin se todellisuudessa on (Lindeman-Viitasalo, 1995) sekä pyrkimys välttää psyykkistä ylikuormi-

tusta (Koski, 1998; vrt. Schein, 1985; 1991).¹⁹⁵

”Nämä tarpeet ovat voimakkaita ja kaikille ihmisille luontaisia, ja erilaisia oppeja itsensä tuntemisesta ja elämänhallinnasta tarjotaankin runsaasti näiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Yleensä hyväksymme opit, jotka parhaiten tuntuvat helpottavan arkipäiväistä elämäämme ... Arkipäiväisiä päättelykeinoja käyttävät kaikki ihmiset, myös päättelykeinojen asiantuntijat. Päättelyn peukalosääntöjä käytetään automaattisesti ja tiedostamatta. Niiden käyttö on usein järkevää, sillä ne vähentävät tietotulvan kuormaa aivoissamme ... Useimmat opit markkinoivat tavalla tai toisella myös tarkoitusta elämälle, ne luovat tavoitteita, pyrkimyksiä, positiivisia arvoja, hyvinolon tunnetta ja itseluottamusta. Yksilö, joka hyväksyy tarjotut päämäärät ja niiden perustelut, saattaa näin saada lisää mielekkyyden tunnetta omaan elämäänsä” (Lindeman-Viitasalo, 1995, 9, 13, 35).

Erilaiset myytit ja uskonnot ovatkin ajasta ja paikasta riippumatta palvelleet osapuulle samoja perustehtäviä: ne ovat tarjonneet yksinkertaisia ja lohduttavia selityksiä ympäröivästä todellisuudesta sekä erilaisia yksinkertaisia sosioeettisiä elämänohjeita, joiden avulla ihmiset ovat vaivattomammin voineet jäsentää ympäröivää todellisuutta säilyäkseen yksilöinä, yhteisöinä ja lajina hengissä.¹⁹⁶ Näiden erilaisten uskomusjärjestelmien valtavan suurta merkitystä yksilön ja yhteisön henkiselle hyvinvoinnille ja säilymiselle kuvastaa niiden äärimmäisen hidas muuttuminen: yhteisen uskomusjärjestelmän varaan rakennettua maailmankuvaa pidetään yleensä niin pyhänä, ettei sitä voida eikä haluta kyseenalaistaa (Lindeman-Viitasalo, 1995).¹⁹⁷

Pääsääntöisesti onkin niin, että mikäli tietyn yksilön tai yhteisön elämän kannalta keskeistä uskomusjärjestelmää yritetään kyseenalaistaa esimerkiksi perustelemalla logiikan periaatteilla, että tietyt uskomukset tai ihanteet kuten vapaus ja tasa-arvo ovat ainakin osittain ristiriitaisia keskenään, kyseisen yksilön tai yhteisön käsitys asiasta ja sen taustalla oleva yleisempi uskomusjärjestelmä ei yleensä horju lainkaan – päin vastoin, se saattaa jopa vahvistua entisestään. Pääsääntöisesti pyrkimykset kyseenalaistaa yksittäisten ihmisten tai laajempien sosiaalisten yhteisöjen hallitsevia uskomusjärjestelmiä, saavat aikaan ainoastaan vihamielisen reaktion kyseen-

¹⁹⁵ Ihmiset suhtautuvat myönteisimmin heille myönteiseen tietoon ja kriittisimmin heille epämieluisaan tietoon: ihmisen joutuessa pakosta ottamaan vastaan epämieluisaa tietoa, joka ei vastaa hänen ennako-odotuksiaan ja uskomuksiaan, hän pyrkii kiistämään tiedon ja tiedon lähteen luotettavuuden. Odottamaton, omien odotusten ja uskomusten vastainen tieto, tapahtuma tai ilmiö tulkitaan esimerkiksi sattuman aiheuttamaksi poikkeukseksi eikä juuri koskaan osoitukseksi omien uskomusten virheellisyydestä. Se, että tietoon reagoidaan tällä tavoin tunteenomaisesti johtuu yksinkertaisesti evoluutiosta: hyvinvointinsa ja säilymisensä vuoksi ihmisen on varsinkin historiansa alkuvaiheissa ollut täysin välttämätöntä kiinnittää enemmän huomiota ajallisesti ja paikallisesti läheiseen, konkreettiseen ja tunteenomaisiin reaktioihin kuten pelkoja herättävään tietoon (Lindeman-Viitasalo, 1995).

¹⁹⁶ ”Niillä, jotka säilyivät hengissä epävarmassa maailmassa, oli aina vaistot valppaina. Kivikautiset ihmiset olivat kaiken aikaa petoeläinten ja luonnonkatastrofien armoilla, joten he luottivat vaistoihinsa enemmän kuin mihinkään muuhun. Se säästi varmasti monien ihmisten hengen ja antoi heille lisääntymisen edellytyksiä. Ihmiset seuloivat siis kaikkea saamaansa tietoa ensiksi tunteiden pohjalta yhtä suuressa määrin kuin mitkä tahansa muutkin eläimet” (Nicholson, 1999, 44).

¹⁹⁷ ”The reason why myths are so powerful is that they are not only thought, they are also felt. The entire personality is involved. Because of this we cannot grasp the contents of similes, metaphors and myths by rational reasoning. To grasp the contents, we must ourselves think through some of those powerful images ... To understand what is meant by The American Dream, one needs little scientific explanation, but rather, one needs merely to use mythical thinking, common to us all” (Broms – Gahmberg, 1983, 488).

alaistajaa kohtaan – riippumatta siitä, kuinka objektiivista ja totuudenmukaista kyseenalaistamisen perusteena oleva evidenssi on.¹⁹⁸ Ilmiö on kuitenkin varsin luonnollinen ja ymmärrettävä, sillä hyvinkin kapea-alaisella, pinnallisella ja epä-älyllisellä mutta ristiriidattomalla uskomusjärjestelmällä saattaa olla erittäin tärkeä merkitys yksilöille ja yhteisölle (Lindeman-Viitasalo, 1995). Tämä seikka on ilmeisen relevantti refleksiivisyyden *sekä* jatkuvan postmodernin dekonstruoimisen rajoite, johon jo Foucault on Nietzscheä parafraaseeraten viitannut:

”Tulkinnan keskeneräisyys, se tosiasia, että se tulee aina rikkirevityksi ja että se pysyy pidättyneenä itsensä rajalla, on jälleen löydettävissä alkamisen kiellon muodossa uskoakseni melko lailla analogisesti Marxilta, Nietzscheä ja Freudilta ... voidaan nähdä hahmottuvan tämä modernille hermeneutiikalle uskoakseni hyvin tärkeä kokemus, jonka mukaan mitä pidemmälle mennään tulkinnassa, sitä enemmän samalla lähestytään absoluuttisen vaarallista aluetta. Tällä alueella tulkinta ei ainoastaan kohtaa omaa käännepistettään, täällä se tulkintana katoaa tuoden ehkä mukanaan itse tulkitsijan katoamisen. Lähestyttäessä tulkinnan absoluuttisen pisteen olemassaoloa lähestyttäisiin samalla tulkinnan murtumapisteen olemassaoloa ... Myös Nietzscheelle on selvää, että tulkinta on aina keskeneräistä ... Miksi? Kuten hän sanoo *Hyvän ja pahan tuolla puolen* -teoksessaan [§ 39]: koska ’voisipa kerrassaan kuulua olemassaolon peruslaatuun, että ihminen tullessaan sen täysin tietämään, tuhoutuisi ... Jos se kuitenkin ryhtyy tutkiskelemaan itseään ja jos se yleisemmällä tavalla tutkiskelee kaikkea tieteellistä tietoisuutta sen historiassa, se löytää silloin tiedontahdon muodot ja muutokset, tiedontahdon, joka on viettiä, intohimoa, inkvisiittorin kiihkoa, hienostunutta julmuutta ja ilkeyttä; se löytää ennakkoluulon väkivallan: ennakkoluulon onnellista tietämättömyyttä kohtaan, ennakkoluulon niitä elinvoimaisia illuusioita kohtaan, joilla ihmiskunta suojelee itseään, ennakkoluulon kaikkea sitä kohtaan, mikä on vaarallista tutkimuksessa ja levottomuutta herättävää siinä, mitä löydetään ... Edes niissä valtavissa mittasuhteissa, jotka tiedontahdolla nykyään on, se ei lähesty universaalia totuutta; se ei tarjoa ihmiselle luotettavaa ja selkeää luonnon herruutta; *päin vastoin se ei lakkaa moninkertais- tamasta riskejä; kaikkialla se lisää vaaroja; se kaataa illusorisia suoja-aitoja; se lyö hajalle subjektin ykseyden, se päästää siinä irti kaiken sen, mikä on omiaan hajottamaan tai tuhoamaan sen ... Tieto on muuttunut meissä intohimoksi, joka ei kavahda minkäänlaista uhria, eikä sillä pohjimmiltaan ole kuin yksi pelko, se, että se näännyt- tää itsensä ... se etäännyttää meidät kaikista todellisista lähteistämme ja uhraa itse elämän liikkeen pelkälle huolelle totuudesta*” (Foucault, 1998b, 50-52, 105-106; kursivointi tekijän).

Tässä valossa ymmärrettävistä syistä ivatun Horganin (1996) teesi tieteen – tai tarkemmin sanoen ihmistieteen – ”lopusta” kuulostaa itse asiassa jopa varsin luontevalta mahdollisuudelta: ”Ajatus postkulttuurista uutena elämänmuotona, jossa on luovuttu kaikesta nykyään tunnetusta filosofiasta, tieteestä ja taiteesta on vakavasti otettava mahdollisuus” (Niiniluoto, 1994, 328; kursivointi tekijän). Futurologi Jensenin (1999) mukaan tämä kehityssuuntaus johtuu lopulta yksinkertaisesti siitä, että länsimaisten ihmisten enemmistön materiaalisten tarpeiden tultua tyydytetyiksi jäljelle ovat privatisoituneessa ja pirstoutuneessa kilpailuyhteiskunnassa jääneet rakkauteen,

¹⁹⁸ Itse asiassa Peters on oivallisesti osannut kääntää tämän havainnon normatiiviseksi ohjelmaksi ja henkilökohtaiseksi menestykseksi (Micklethwait – Wooldridge, 1997): ”Olemme väittäneet ihmisen olevan silmiinpistävä järjetön. Hän järkeilee kertomusten avulla, luulee olevansa hyviin ominaisuuksiin nähden kymmenen prosenttia käsittävässä huippujoukossa, haluaa kurkottautua ulos ja löytää omalle elämälleen tarkoituksen ja niin edelleen. Silti johtamiskäytännössä harvoin otetaan millään tavoin huomioon näitä heikkouksia tai rajoituksia” (Peters – Waterman, 1983, 104).

hoivaan, identiteettiin ja elämänvakaumukseen liittyvien *emotionaalisten* tarpeiden tyydyttämispaineet, joiden purkamista järjen päätökseen itsensä ankkuroinut intellektualismi ei erityisen hyvin palvele: ”.. perinteisesti intellektuellit itse tekivät kysymyksistä suuria ikuistamalla ne suurin kirjaimin lippuihinsa ja kerjäsivät haukkuen tai imarrella yleisöltä sitä huomiota, jonka he katsoivat ansaitsevansa ... Intellektuellit voivat niin halutessaan yhä ikuistaa iskulauseita lippuihinsa, mutta ... Heidän aiheistaan ei tule 'suuria' niitä tukevien väitteiden painavuuden perusteella, vaan siksi, että ne *myyvät hyvin*” (Bauman, 1996, 151-152, 153-154). Tässä katsannossa johtamis- ja organisaatiodiskurssi on ehkä tietämättäänkin kulkenut koko ajan kehityksen kärjessä, edistyksen eturintamassa.

4.3. Summatiivinen diskussio

Tämän tutkimusprojektin käynnistäneenä alkuhavaintona on ollut se, että tarkasteltaessa organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän noin satavuotista historiaa olo on varsin usein vähintäänkin epämukava tai toisinaan suorastaan tuskastunut. Vain hieman kärjistäen tämän tuskastuneisuuden alla oleva intuitio on se, että koko ala näyttäisi olevan älyllisesti lentohiekalle rakennettu. Yhtäältä akateeminen keskustelu vaikuttaisi säännöllisesti väistävän, sivuuttavan tai ohittavan joitakin relevantteja kysymyksiä tai puuroutuvan erilaisiin puhtaasti käsitteellisiin koulukunta-kiistoihin tai keskittyvän tieteen sisäisten diskursiivisten rakenteiden itsetarkoitukselliseen uusintamiseen. Toisaalta populaareja oppeja tulee ja menee yhä kiihtyvällä tahdilla ja mitä mielikuvituksellisimpien markkinointikeinojen saattelemina (vrt. Sievers, 1994; Abrahamson, 1991; Kieser, 1997).

Kuten tutkimuksen alussa on todettu, erityisesti populaarien oppien toisinaan varsin vulgaari jargon, 'managementese', on vahvasti luomassa vaikutelmaa siitä, että koko alan keskustelu on lähinnä tyylillisten alluusioiden sattumanvaraista leikkiä diskursiivisen mielettömyyden kentässä. Samalla on toki myönnetty, että tällainen nihilaatio on jossain määrin kohtuuton, sillä alalla luonnollisesti julkaistaan myös vakavasti otettavaa kirjallisuutta. Yleiskuva on kuitenkin monien mielestä varsin murheellinen. Yksi tutkimuksen keskeisiä lähtökohtateesejä on ollut väite siitä, että alan epä-älyllisyyteen ja diskursiiviseen sekalaisuuteen liittyvät ongelmat vaikuttaisivat olevan jollakin tavoin syvemmällä kuin vain 'managementesen' ja vakavasti otettavan kirjallisuuden volyymin välisessä epäsuhdassa (vrt. Gustafsson, 1994). Kaiken kaikkiaan johtamisen ja organisoinnin ongelman ympärille rakentunutta diskursiivisen toiminnan kenttää näyttäisi olevan ikään kuin "peukaloitu" tavalla, joka rajoittaa mahdollisuuksia sanoa maailmasta mitään merkityksellistä.

Yhtäältä silloin kun joku ei-tieteilijä yrittää sanoa jostakin jotakin, sen voi periaatteessa kuka tahansa kumota milloin tahansa sillä perusteella, ettei se ole "tieteellistä", vaan pelkkää "guruja" tai "konsulttien" myyntipuhetta, managementeseä. Toisaalta silloin kun tieteilijä yrittää sanoa jostakin jotakin "tieteellistä", alkaa yleensä kiihkeä kiistely käsitteellisistä erimielisyyksistä tai teoreettis-filosofisista taustaoletuksista, joita mikään määrä tieteellistä tietoa ei voi lopullisesti ratkaista. Tuloksena sekä populaarilla että akateemisella puolella on se, että kaikilla eri käsitteillä, oletuksilla ja teeseillä on taipumus jäädä irrallisiksi, hajanaisiksi ja järjestäytymättömiksi, minkä vuoksi ne usein lopulta katoavat tai unohtuvat. Tietyssä mielessä jokainen sukupolvi aloittaakin organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan kiistelyn aina alusta uudelleen – "uusilla" käsitteillä tosin (vrt. Eccles – Nohria, 1992; Rao – Pasmore, 1989).

Tämän tässä tutkimuksessa diskursiiviseksi heteroglossiaksi nimetyn ja teoriaviidakkonakin tunnetun ilmiön alkujuuri, nietzscheläinen *Ursprung*, vaikuttaisi

olevan vaikeasti paikannettavissa, minkä on väitetty viittaavan siihen, että kyse on ilmeisesti laajemmasta koko länsimaista kulttuuria ja taloudellista ajattelua läpäisevästä ilmiöstä, jonka reflektointiin ei välttämättä löydy soveltuvia käsitteellisiä väliaineita organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän perinteen sisältä (vrt. Ahonen, 1997a). Siksi tämän ilmiön *ymmärtämiseksi* vaikutti ilmeisen tarpeelliselta tarkastella sitä sellaiselta teoreettiselta tasanteelta, jolla ei ole välitöntä kosketuspintaa organisaatioiden tehokasta johtamista koskeviin arkipäivän ongelmiin. Lisäksi vaikutti ilmeisen tarpeelliselta lukea alan kirjallisuutta yhä vähemmän ja *ajatella* sen kohteena olevia ilmiöitä ja ongelmia yhä enemmän.

Nämä päätelmät yhdessä taas johtavat väistämättä ihmistieteen valaistulta valtielta ja akateemisen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen turvalliselta takapihalta eurooppalaisen intellektuellin vaarallisille sivupuolille, keskelle nykyaikaista yhteiskuntatieteiden filosofiaan ja tieteen sosiologian liittyvää keskustelua teorian kulttuurisesta asemasta ja paikasta sekä näiden mahdollisesti muuttuneista ehdoista. Tutkimuksen lähestymistapaa onkin alussa luonnehdittu siten, että se ei ole filosofiaa vaan filosofinen – ja täsmällisemmin ilmaisten kulttuurifilosofinen – puheenvuoro tietystä erityistieteellisestä ongelmasta.

Myös tällaisen filosofisen puheenvuoron kirjoittaminen tapahtuu yleensä jostakin tulkintahorisontista käsin. Tämän tutkimuksen tulkintahorisontiksi on valittu nk. ranskalaisen epistemologian yhdeksi merkittävimmäksi edustajaksi väitetyn Michel Foucault'n (1974a; 1974b) ajattelu yksinkertaisesti siitä syystä, että hän on tehnyt eräitä teoreettisia avauksia, jotka kiinnostavalla tavalla valaisevat niitä ongelmia, jotka liittyvät ihmistieteelliseen teoriaan ja tämän teoritradition asemaan historiallisessa nykytilanteessa (vrt. McKinlay – Starkey, 1998). Tämä johtunee paljolti siitä, että Foucault'n analyysissä poimuttuvat yhteen yhtäältä filosofinen yritys vastata oman aikamme teorian tilaa koskevaan keskusteluun ja jäsentää sitä kokemuksesta, joka on sen taustalla, sekä toisaalta eräänlainen positiivinen historian tutkimus, joka ei kuitenkaan kiinnity niinkään perinteisesti ymmärrettyyn historiankirjoitukseen vaan pyrkimykseen löytää suhde aikalaiskokemuksemme ja teorianmuodostuksen edellytysten välille.

Siten Foucault'n ajattelu avautuu ainakin kahteen suuntaan: yhtäältä filosofiseen keskusteluun ihmistieteellisen teorian mahdollisesti muuttuneista ehdoista ja toisaalta historialliseen yhteiskuntatutkimukseen, jonka se kuitenkin asettaa samalla ikään kuin vastaushahmotelmana edelliseen. Michel Foucault ei ollutkaan tieteenfilosofi perinteisessä mielessä, vaikka suuri osa hänen tuotannostaan tavalla tai toisella käsittelee erityisesti *ihmistieteellistä tietoa* ja sen tuottamista eri muodoissaan. Foucault'lle tieteenfilosofia on osa laajempaa ajattelua, joka lähestyy uudella tavalla ihmistä, ihmisen toimintaa käsittelevää ”tiedettä” ja yhteiskuntaa – toisiinsa kietoutuvana kulttuurisena kokonaisuutena (vrt. Smart, 1985; Wuthnow, 1986).

Tästä näkökulmasta voidaan varsin hyvällä syyllä väittää, että päättynyt 1900-luku on ollut *"liikkeenjohdon vuosisata"*. Se on ollut sitä kahdessakin eri mielessä: sekä so-siaalisesti että teoreettisesti. Sosiaalisesti se on ollut sitä siinä mielessä, että liikkeenjohdon muodostuminen erilliseksi, muista poikkeavaksi ja johtavaksi toiminnoksi on ollut historiallisesti poikkeuksellisen nopea ja käännteentekevä tapahtuma teollistuneissa länsimaissa, eikä siten aivan syyttä suotta ole puhuttu "managerival-lanku-mouksesta" (Drucker, 1954; Chandler, 1977). Teoreettisesti taas se on ollut sitä siinä mielessä, että tämän uuden johtavan ryhmän toimintaa kuvaavan kirjalli-suuden, siis yhtäältä akateemisen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen ja toisaalta tähän kiinnittyvän laajemman kulttuurisen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen, mitta-kaava on ollut massiivinen: päättäneen vuosisadan aikana organisaatioiden tehokasta johtamista käsittelevää kirjallisuutta on tuotettu valtavasti, ja aivan vuosisadan lop-pua kohti tahti on vain kiihtynyt jopa siinä määrin, että eräiden arvioiden mukaan voidaan puhua erityisestä "liikkeenjohtoteorioteollisuudesta" (Micklethwait – Wool-dridge, 1997).

Päättäneen vuosisadan lopulla liikkeenjohtoteorioteollisuudeksi muuntuneen organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän pe-rinteen keskeisin ja samalla sen muista liiketaloudellisen problematiikan käsittelyyn erikoistuneista diskursiivisen toiminnan kentistä erottava kiinnostuksen kohde on, *ab initio*, ollut ns. inhimillinen tekijä, kysymys organisatorisen tehokkuuden ja työnteki-jöiden motivaation suhteesta eli siitä, miten lisätä organisaation tehokkuutta kasvat-tamalla työntekijöiden sisäistä halua olla tuottavia (vrt. Näsi, 1983; Jackson – Carter, 1995). "Liikkeenjohdon vuosisataa" kokonaisuutena tarkasteltaessa tilanne on se, että varsinkin toisen maailmansodan jälkeen julkinen kommunikaatiosfääri on alan kes-kusteluun osallistuneiden toimesta kerta toisensa jälkeen täyttynyt alati uusiutuneilla puheilla, vaatimuksilla, ennustuksilla ja lupauksilla työelämää ravistelevista radikaaleista mullistuksista (vrt. Abrahamsson, 1985; 1986; Kasvio, 1994).

Organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsin-nän perinteen keskeinen piirre onkin ollut lähiaikoina tai lähitulevaisuudessa tapah-tuvan "inhimillisten voimavarojen" vallankumouksen tai maltillisemmin muotoiltuna "inhimillisten aspektien" täydellisemmän huomioon ottamisen lupaaminen, ennusta-minen tai vaatiminen. Tämän ilmiön kääntöpuoli taas on ollut kyseisen perinteen ar-tikuloiman "teorian", ja siihen sisäänrakennetun normatiivisen ideaalin, sekä toisaalta "käytännön" välinen kuilu: yhtä varmasti kuin ovat tulleet uudet lupaukset, ennustuk-set tai vaatimukset kuilun lopullisesta umpeutumisesta ovat tulleet myös pettymyk-set, ja luvut muutokset ovat varsin usein jääneet vaatimattomiksi keskustelun vo-lyymiin verrattuna, eivätkä aihetta koskeneet empiiriset tutkimukset ole kyenneet osoittamaan, että useimpien töiden oleelliset kulttuuriset piirteet tai työelämän insti-

tutionaaliset rakenteet olisivat jotenkin radikaalisti muuttuneet (vrt. Alvesson, 1987; Blyton – Turnbull, 1992; Kasvio, 1994; Legge, 1995).

Toinen organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän keskeinen piirre on ollut tämän projektin sisäinen ristiriitaisuus. Kohutuullinen yksimielisyys on aina ihmissuhteiden koulukunnan ajoista näihin päiviin saakka vallinnut lähinnä kahdesta asiasta: liikkeenjohdon teorian ja käytännön välillä *on* kuilu ja "inhimilliset aspektit" *tulisi* ottaa nykyistä paremmin huomioon johtamis- ja organisointiratkaisujen yhteydessä. Kuten tässä tutkimuksessa on pyritty osoittamaan, tähän yksimielisyyden aiheet karkeasti ottaen jäävätkin, ja välittömästi alettaessa keskustella konkreettisemmalla tasolla tämän kuilun syistä, poistamisen mahdollisuuksista ja metodeista, siirrytään samalla erimielisyyksien ja riitelyn alueelle, joka on säilynyt elinvoimaisena aina "liikkeenjohdon vuosisadan" alusta sen loppuun saakka. Päällisin puolin yhtenäisen ja yhteisen perustavoitteen yhdistämisen diskursiivisen toiminnan kentän pinnan alta paljastuukin varsin vaivatta sellainen ristiriitaisen teorioiden, eriävien metodologisten näkemysten ja normatiivisten kannanottojen ryteikkö, joka väkisin pakottaa kysymään koko tämän perinteen perimmäistä luonnetta ja sen sosiaalista funktiota, toisin sanoen kulttuurista luonnetta ja paikkaa (vrt. Jackson – Carter, 1995).

Tämän tutkimuksen tarkoituksiksi onkin määritelty pyrkimys esittää tulkintahdotos siitä, mikä on liikkeenjohdollisen tiedon kulttuurinen luonne ja paikka: miten erityisen tieteen muotoon aikanaan formuloidun ytimen ympärille rakentuneen organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän synty, luonne ja kehittyminen kulttuurisessa mielessä tulisi ymmärtää? Miksi kyseinen diskursiivinen perinne on syntynyt, kestänyt ja menestynyt ajan saatossa, vaikka sen puitteissa esitetyt lupaukset, ennusteet ja vaatimukset ovat jääneet kerta toisensa jälkeen ainakin osin toteutumatta ja vaikka diskurssin sisällä esitetyt argumentit ovat olleet ja ovat edelleen sekä käsitteellisesti sekavia että osin ilmeisen ristiriitaisia keskenään?

Tähän ilmiöön tarjotaan tyypillisesti muutamia standardiselityksiä. Yksi tyypillinen selitys, johon mielellään viitataan on se, että ilmiössä on kyse "normaalista tieteseen kuuluvasta kriittisestä keskustelusta", "nuorelle tieteenalalle ominaisesta metodologisesta epävarmuudesta" tai "nuoren tieteen erittäin nopeasta edistyksestä". Toiseksi, organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän ristiriitaisuuksia tai omituisuuksia tavataan puolustella myös vetoamalla erilaisten "gurujen" markkinoimien populaarien oppien haitalliseen vaikutukseen tai käytännön liikkeenjohdon uppiniskaisuuteen ja kyvyttömyyteen omaksua uusia teoreettisia ajatuksia. Kolmanneksi, erityisesti tutkijoiden hellimän väitteen mukaan alaa luonnehtiva diskursiivinen heteroglossia, sen pluralistinen polyfonisuus ilmentää tutkittavan ilmiön äärimmäisen kompleksista ja nopeasti muuttuvaa perusluonnetta (vrt.

Lammers, 1981; Hatch, 1997; Clark – Salaman, 1996; 1998).

Näissä väitteissä on varmasti oma peränsä, niitä on vaikea täysin kiistää. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pyritty osoittamaan, että nämä eivät missään tapauksessa riitä tyhjentävästi selittämään koko ilmiötä – kyse on *myös* jostain muusta. Tässä tutkimuksessa ei siis ole pyritty kiistämään edellä mainittujen seikkojen selittävää merkitystä vaan ainoastaan väitetty niiden jäävän suppeiksi: ensisijaisesti siihen tapaan, jolla jokin tieteenala tai väljemmin määritellen diskursiivisen viisaudenetsinnän perinne hahmottaa kohteensa, konstruoi oman identiteettinsä ja rakentaa ”menestyksensä” perusteet, vaikuttavat jotkin *muut seikat*. Juuri nämä ”muut seikat” ovat siten olleet tämän foucault’laisen tutkimusprojektin keskiössä (vrt. Dreyfus – Rabinow, 1982; Smart, 1985).

Tällöin voidaan kuitenkin *lähteä liikkeelle* siitä edellä mainitusta ja erityisesti tutkijoiden hellimästä väitteestä, jonka mukaan organisaatioiden tehokas johtaminen on jotain erityisen vaikeaa ja monimutkaista. Organisaatioiden *tehokas* johtaminen on epäilemättä vaikeaa ja monimutkaista. Lisäksi organisaatioiden tehokkaan johtamisen tavat ovat epäilemättä muuttuneet ja monimutkaistuneet aikojen saatossa (vrt. Perrow, 1972; 1973; Scott, 1992). Silti *on* epäiltävissä, että organisaatioiden tehokas johtaminen ei sittenkään ole niin vaikeaa tai muuttunut niin paljon kuin organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän perinne antaa ymmärtää. Tämä tutkimus ei metateoreettisen luonteensa vuoksi voi tarjota varmaa tukea tälle epäilylle. Tämä tutkimus tarjoaa kuitenkin tukea sille, että jos organisaatioiden tehokas johtaminen on muuttunut, niin se *on* muuttunut ainakin, ja ehkä ennen muuta, suhteessa siihen maailmantulkinnan malliin, Foucault’n (1974a) termin epistémèen, jota vasten sitä tarkastellaan.

Vaiuttaa nimittäin ilmeiseltä, että ennen muuta *modernia* määrittelevien sosiaalisten eriytymis- ja yksilöllistymistendenssien vaikutuksesta organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän ympärille rakentunut käsitteellinen arkkitehtuuri *on* laajentunut yli ”reaalisten” ja osin myös järjellisten mittojensa. Toisin sanoen vaikuttaa ilmeiseltä, että omaksi kulttuuriteollisuuden haarakseen vakiintuneen liikkeenjohtoteoriatoellisuuden tuottama ”teoriaviidakko” on enemmänkin myöhäismodernin ihmisen *arvojen ja psyyken* monimutkaisuuden ja moniselitteisyyden kuin minkään ulkoisen ”todellisuuden” kuvaus. Sikäli kuin näin on, tämä johtuu siitä, että myöhäismodernissa yhteiskunnassa juuri mainittujen eriytymis- ja yksilöllistymistendenssien vaikutuksesta erilaisten arvokombinaatioiden ympärille rakentuneiden sielunmaisemien – jotka on tässä tutkimuksessa tutkimus-ekonomisista syistä tiivistetty neljään weberiläiseen ideaalityyppiin – kirjo on yksityiskohtaisemmin tarkasteltuna potentiaalisesti lähes loputon. Weberin (1978) terminologiaan edelleen tukeutuen voitaneen puhua ”arvojen polyteismistä”.

Tällaisessa tilanteessa johtamiseksi ja organisoimiseksi kutsuttua sosiaalista ilmiötä puheistaville ja puheenalaistaville ammattiryhmille avautuvat luonnollisesti lähes rajattomat markkinat ja mahdollisuudet edistää omia työmarkkinastrategisia päämääriään. Ainakaan myöhäismodernin ihmisen individualistiset arvot ja niihin liittyvät distinktiotietoisuuden muodot eivät millään tavoin vähennä erilaisten johtamis- ja organisaatio-oppien “autonomista” kysyntää (vrt. Donaldson, 1995). Organisaatioiden tehokkaan johtamisen suunnattoman vaikeutumisen ilmentäjäksi oletettua tai väitettyä teoriaviidakkoa ei voidakaan redusoida vain tarjontapuolen operaatioihin, sillä olivatpa eräiden liikkeenjohtoteorioteollisuuden alalla toimivien ammattiryhmien myynninedistämisstrategiat miten mainioita tahansa, ne eivät voisi toimia, elleivät ne ensinkään edes resonoisi *Zeitgeistin* kanssa, siis vastaisi jonkinlaiseen kulttuuriseen kysyntään (vrt. Pfeffer, 1993; Clark – Salaman, 1996; 1998).

Tässä tutkimuksessa onkin puolustettu näkemystä, jonka mukaan mainittu teoriaviidakko tai diskursiivinen heteroglossia, on syntynyt vastauksena erikoislaatuiseen kulttuuriseen kysyntään, jonka *primus motor* paikallistuu siihen että myöhäismodernissa, Jumalan kuoleman jälkeisessä maailmassa, ihminen *on* uskonut ja hänen on enemmän tai vähemmän ollut *pakko uskoa* järjen, tieteen, teknologian ja valistuksen luoman *edistyksen* avulla vähitellen rakennettavaan maanpäälliseen paratiisiin, jossa kaikilla olisi kaikkea tässä ja nyt eikä vasta tuonpuoleisessa (vrt. von Wright, 1996). Tämä kulttuurinen eetos on heijastunut myös johtamiseksi ja organisoimiseksi nimettyyn sosiaaliseen toimintaan, tai ehkä tarkemmin sanottuna siitä käytyyn diskurssiin – pelastajanhan on tultava jo täällä, *minun* elinaikanani.

Esimerkiksi “hyvään johtajuuteen” liitettyjä attribuutteja tarkasteltaessa voi suhteellisen vähäisenkin millsiläisen mielikuvituksen turvin havaita, että näiden attribuuttien summana muodostuu erikoislaatuinen relativoitu kuva kaikkivoipaisesta jumalhahmosta, menetetyn Messiaan paluusta, joka tuo lohtua kärsiville ja ilosanomaa valituille (vrt. Sooklal, 1991). Tässä hyvän ja pahan välisen myyttisen taistelun sekularisoituneessa variantissa “vastapoolia” edustaa aina Platonin ja Aristoteleen ajoista näihin päiviin saakka katkeamatta jatkunut “huonoon johtajuuteen” kohdistuva valitushistoria, jonka massiivisen hahmon ylittänee vain sotien kauhuista kertova kärsimystarinoiden perinne.

Johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa myöhäismoderni edistysmytologia on ikään kuin huomaamatta johtanut siihen, että tämän kirjallisuuden kuvaamasta työyhteisöstä ja siihen liitetystä johtamismallista on tullut eräänlainen *Graal*, johon on projisoitu *kaikki* hyvinä pidetyt arvot ja ihanteet (vrt. Kieser, 1997). Erityisesti populaarissa kirjallisuudessa tämä tulee toisinaan hyvinkin selvästi näkyviin, joskin se ilmenee implisiittisesti myös akateemisessa diskurssissa. Esimerkiksi populaarille puolelle asemoituvassa Pinchotin ja Pinchotin (1994) teoksessa *The end of bureaucracy and the rise of the intelligent organization* puhutaan muun muassa byrokratian noususta ja

tuhosta, valinnanvapaudesta organisaatioissa, avoimesta tiedonkulusta ja yhtäläisistä oikeuksista, vapaista tiimeistä, kokonaisvastuusta, vapaaehtoisista oppimisverkostoista, työpaikasta ihmisten yhteisönä, tasa-arvosta ja demokraattisesta itsehallinnosta sekä lopulta vapauden ja yhteisöllisyyden mahdollista. Kyseinen teos ei tietenkään ole ainoa esimerkki evankelistisesta liikkeenjohtajatteluista.

Abstraktimmin ilmaisten mainitun *Graalin* ensimmäisenä elementtinä voidaan pitää unelmaa täydellisestä organisaatiosta, joka toimii kitkatta ja toteuttaa kaikki tavoitteensa käyttäen tehokkaasti hyväkseen kaikkien ihmisten osaamisen. Toisena elementtinä on ollut unelma onnellisesta työyhteisöstä, jossa kaikkien olisi hyvä olla; se on ollut unelma paremmasta perheestä, jossa kaikki saavat osakseen huomiota, tunnustusta ja ystäviä ja jota johtaa täydellinen isähahmo. Kolmas elementti on ollut teoreettisempi ja erityisesti tutkijoiden hellimä. Tämä on ollut ihanne jalostavasta työstä, jossa opitaan, kehitytään ja alati toteutetaan itseä. Uusia johtamisoppeja on omaksuttu, organisaatioita on muutettu, ihmisiä on vaihdettu ja konsultteja on palkattu, jotta kaikki nämä *Graalin* elementit toteutuisivat niin hyvin kuin mahdollista. Silti kaikki nämä elementit ovat lopulta vain tavoittamattomaksi jääviä ideaaleja, ja *Graalia* ympäröivä utopismin aura on ilmeinen (vrt. Kettunen, 1997).

Tässä myöhäismodernin johtamis- ja organisaatiokirjallisuuden *Graalissa*, sen elementeissä tai sen utopistisessa, tarkemmin sanoen *uskonnollisessa*, luonteessa ei kuitenkaan ole sinänsä mitään uutta. Kyse on tavallaan illuusioista; kyse on uskosta; kyse ei kuitenkaan ole *pelkästä uskosta – tai fiktiosta*. Kyse ei ole pelkästä ”uskosta” tai ”fiktiosta” siinä mielessä, että uskonnolliset uskomukset pohjautuvat erityiseen kokemukseen, jonka demonstratiivinen arvo ei kokijalleen välttämättä ole yhtään vähempiarvoisempi kuin tieteellisten kokeiden.

Näin on erityisesti siitä syystä, että jopa tieteen peruskategorioilla on aina eräällä tavalla *uskonnollinen* alkuperä: tieto on hyvin perusteltu tosi *uskomus*, kuten klassinen määritelmä kuuluu. Tätä kautta tulee ymmärrettäväksi se, miksi uskonnollinen elämä on aina, muodossa tai toisessa, ollut sosiaalisen yhteiselämän olennainen muoto ja sen tiivistynyt ilmaus. Itse asiassa kaikkien uskontojen ytimessä on juuri *yhteisön ajatus*, siis ajatus ideana Platonin tarkoittamassa mielessä; ja kuten kaikki tällaiset ideat, niin yhteisön ideakin, on ideaalinen. Sellaisena se ei tietenkään voi olla empiirinen tosiasia, siis jotain joka olisi koskaan ollut tai jotain joka tulisi koskaan olemaan, vaan se on unelma, kaikkia kärsiviä lohduttava kuvitelma, joka samalla edustaa kaikkia ihmisen empiirisesti epämääräisiäkin pyrintöjä kohti hyvää, kaunista ja täydellistä (vrt. Durkheim, 1980).

Nämä pyrkimykset taas kumpuavat syvältä *ihmisen* sisimmästä, eikä siten ihmisen psyyken ulkopuolella näyttäisi olevan mitään, minkä avulla tätä *Graalia* voitaisiin selittää. Pikemminkin näyttäisi olevan siten, että kaikki sosiaalinen *edellyttää* uskontoa eikä selitä sitä. Toisaalta näyttäisi kuitenkin olevan myös niin, etteivät eri-

laisissa uskonnollisissa diskursseissa eri muodoissa ilmenevät kollektiiviset ideaalit ole voineet konstruoida yksilön tietoisten psyykkisten ponnistelujen kautta, vaan sosiaaliset instituutiot – osin itsensä glorifioidakseen ja osin välttämättömyyden pakosta – opettavat yksilön ideaalistamaan kollektiivisen. Toisin sanoen kyse on popperilaisesta *emergeitusmisprosessista*, jossa yhteisö välttämättä konstruoi opettamiensa yksilöiden välityksellä tämän kollektiivisen ideaalin konstruoidessaan itseään, koska ilman jatkuvaa konstruointia yhteisö ontologisessa mielessä konventionaalisenä entiteettinä kerrassaan lakkaisi *olemasta* (vrt. myös Elster, 1989b; Lagerspetz, 1995).

Samalla on tietysti selvää, että nämä kollektiiviset ideaalit voivat inkarnoitua vain yksilöissä, koska edelleen ontologisessa mielessä *vain* yksilöillä on tietoisuus. Edelleen on selvää, että inkarnoituaan eri ihmisissä nämä kollektiiviset ideaalit pyrkivät *yksilöitymään*. Toisin sanoen jokainen ymmärtää ne omalla tavallaan ja liittää niihin oman leimansa, jotain itsestään poistaen samalla niistä eräitä itselle epämieluisia elementtejä. Kaiken kaikkiaan on kuitenkin tähdennettävä sitä, että tällaisessa ”uskonnollisuudessa”, siis idealisoinnissa kyvyssä – tarkastellaanpa sitä yksilön tai yhteisön kannalta – ei ole *mitään mystistä*. Se ei ole mikään esoteerinen seikkailu tai ylellisyyden, jota ilmeisesti ihminen tulisi toimeen, vaan se on ilmeisesti koko hänen eksistenssiään metafysisessä mielessä *essentiaalisesti* määrittelevä piirre: hän ei voisi olla *sosiaalinen* olento, tosin sanoen hän ei voisi olla *ihminen*, ellei hän olisi hankkinut tätä ominaisuutta (vrt. Durkheim, 1980).

Kaikki edellä sanottu viittaa siihen, että *autopoiesiksen* tasolla johtaminen ja organisointi – siis abstraktimmin ymmärrettynä yhteisöllinen elämä ylipäätään – ja niihin liitetyt ”hyvyyden” ja ”pahuuden” attribuutit ovat lopulta muuttuneet hyvin vähän. Sen sijaan nämä ovat mitä ilmeisimmin muuttuneet, kuten todettu, ennen muuta suhteessa siihen maailmantulkinnan malliin, joka kokoaa ja organisoii ihmisten arkisia yksittäishavaintoja. Tätä ”liikkeenjohdon vuosisadan” yleistä *maailmantulkinnan mallia, epistémèä*, tarkasteltaessa on lähdeittävä siitä, että kokonaisuutena arvioiden 1900-lukua on vaikea pitää *liberalistisena*, yksilönvapauden aatteen vuosisatana. Se on pikemminkin ollut kollektivismin ja valtiojohtoisuuden oppien vuosisata, jota ovat luonnehtineet sinänsä kauniiden ja kannatettavien ideaalien verhon takana mielivaltaisesti toimineet valtiomahdit, valtiollisten interventioiden alueen jatkuva laajeneminen, väkivaltaisuudet, vallankumoukset ja sodat (vrt. Hayek, 1944; 1988).

Erityisesti sosialismi on hallinnut ajattelua niin itäisessä Euroopassa kuin useissa kehitysmaissaakin. Kuitenkin myös monissa liberaaleina pidetyissä läntisissä maissa julkisen vallan osuus ja yhteiskunnallisen suunnittelun rooli on tasaisesti kasvanut aina vuosisadan aivan lopulle saakka. Itse asiassa vasta vuosisadan parin viimeisen vuosikymmenen aikana yhteiskuntapoliittiset tuulet ovat selvästi kääntyneet valtiojohtoisuutta ja kollektivismia vastaan. Tämä ei tietenkään ole miellyttänyt kaikkia. ”Uusliberalismi”, ”uusioikeistolaisuus” ja ”markkinaradikalismi” ovat esimerkkejä

kieleen viime aikoina yleistyneistä uusista termeistä, joita on käytetty niin politiikassa kuin akateemisessa maailmassa lähes yksinomaan halventavassa, varoittavassa tai torjuvassa sävyssä. Monille nämä termit symboloivat uhkaa saavutetulle järjestykselle ja jo ratkaistuiksi ajateltujen ongelmien kuten epätasa-arvon paluusta yhteiskuntaan (vrt. Harisalo – Miettinen, 1995).

Tasa-arvo onkin se käsite, johon kaikki organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän polut lopulta vievät tai josta ne lähtevät tai jonne ne aina palaavat, sillä "evankelistiseen vaiheeseen" ehtineiden johtamis- ja organisaatio-oppien pelastussanoma kiteytyy eksplisiittisesti tai implisiittisesti ilmaistuksi väitteeksi tai lupaukseksi siitä, että *kaikki* voivat olla voittajia, *kaikki* voivat olla johtajia (vrt. Kanter – Mirvis, 1989; Friedman – Friedman, 1982). Kaiken kaikkiaan tämänsuuntainen ajattelutapa on ollut hyvin hallitsevassa asemassa yhteiskunnallisessa keskustelussa, ja esimerkiksi perinteisten konservatiivien aatteellinen ja henkinen liikkuma-ala on kaventunut koko ajan, mikä on luonnollisesti *heijastunut* myös liike-elämään ja sitä kuvaaviin teoreettisiin representaatioihin (vrt. Jay, 1975; Donaldson, 1996).

Jonkinasteiseksi itsestäänselvyudeksi onkin vakiintunut käsitys siitä, että "tulevaisuudessa" organisaatiot *ovat* entistä matalampia ja johtajuutta *jaetaan* entistä enemmän työntekijöiden vapauttamiseksi vastuuseen. Näin ehkä on tapahtunut ja tulee vieläkin tapahtumaan – ainakin joltain osin, jossakin määrin. Reaalisosialismin romahduksen jälkeen kuitenkin on käynyt ilmeiseksi, että tasa-arvoidealismien edustajilta puuttuvat radikaalit ratkaisuvaihtoehdot eriarvoisuuden ja hierarkismin vastustuskykyisimpien muotojen voittamiseksi: biologisista, funktionaalisista ja kulttuurisista syistä niin myöhäiskapitalistiseen kilpailuyhteiskuntaan kuin työnorganisaatioonkin jää aina ja väistämättä ihmisten välisiä *eroja*, *ihmisten välistä eriarvoisuutta* (vrt. Conger – Kanungo, 1987b; Fukuyama, 1992).

Kaikki sellaiset sosiaaliset järjestelmät, jotka pyrkivät keinotekoisesti kiistämään ja estämään tämän ja joissa jokainen on aina *joku* pelkästään "ihmisyytensä" perusteella eikä kukaan henkilö, mikään aate, elämäntapa tai toimintamuoto ole tai saa olla parempi kuin toinen, ovat ratkaisevalla tavalla sisäisesti heikkoja, kyvyttömiä tuottamaan huippusuorituksia ja siten lopulta tuomittuja rappeutumaan. Pohjimmiltaan taloudellisen toiminnan ja "inhimillisten näkökohtien" yhdistämisen vaikeus, siis organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän *juurikertomus*, näyttäisi liittyvän johonkin, jota voidaan Lyotardia lainaten kutsua "riidaksi", kielellistä ilmaisua pakoilevaksi epäoikeudenmukaisuuden *tunteeksi*, joka aiheutuu viime kädessä siitä, ettei inhimillinen elämä yleensä eikä taloudellista tehokkuutta tavoitteleva ja hyvinvointia tuottava liike-elämä etenkin näyttäisi voivan myöntää täysin yhtäläistä ulkoista tunnustusta kaikkien ihmisten sisäiselle kokemukseksi omasta ainutlaatuisesta arvokkuudestaan (vrt. Lyotard, 1985; Kortteinen, 1992).

Juuri tämän julman totuuden kompensoimiseksi tarvitaan *Graalia*, erilaisissa *edistykseen puhekäytännöissä* jatkuvasti uudelleen tuotettavia kuvauksia ideaalisesta yhteisöstä, jossa kaikki yksittäin tarkasteltuna sinänsä kannatettavat arvot voisivat toteutua *samanaikaisesti, kaikille*.

Juuri edistyksen puhekäytännöissä yhä uudelleen tuotettavan *Graalin* idean kautta organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän kulttuurista luonnetta ja paikkaa näyttäisi olevan helpompi ymmärtää: Olennaista ei näyttäisi olevan se, onko länsimainen yritysorganisaatio koskaan ollut tai tuleeko se koskaan olemaan sellainen kuin johtamis- ja organisaatiodiskurssin kuvaukset antavat ymmärtää. Olennaista ei näyttäisi olevan se, ovatko kyseisen diskurssin ideaalit pohjimmiltaan edes mahdollisia. Olennaista ei näyttäisi myöskään olevan kaikki se suunnaton määrä aikaa ja rahaa, joka tämän diskurssin perustavien erottelujen täsmentämiseen ”liikkeenjohdon vuosisadan” aikana on käytetty. Olennaista on sen sijaan se, että organisaatioiden tehokasta johtamista koskeva diskurssi omalta osaltaan tukee, ylläpitää, yhteensovittaa ja uusintaa työelämäksi kutsutulla ja erittäin tärkeäksi koetulla sosiaalisella foorumilla niitä taloudellisen hyvinvoinnin, tasa-arvoisuuden ja vapauden perusarvoja, joihin ihmisten enemmistö myös jälkiteollisiksi kutsutuissa läntisissä talouksissa uskoo (vrt. Pirsig, 1986; 1991).

Toisin sanoen se on osa sitä sosiaalista mekanismia, jolla kulttuurin kantavia perusarvoja opetetaan nuorille ja toistetaan vanhoille. Tässä mielessä organisaatioiden tehokasta johtamista koskeva diskurssi on rituaali, enemmän tai vähemmän uskonnollinen rituaali, jättiläismäistä kulttuurista minäpuhetta, jonka perimmäisenä tehtävänä on ennen muuta vähentää perustavaa eksistentiaalista ahdistusta ulkoistamalla yhteisölliseen elämään väistämättä liittyviä ongelmia intrapsykkiseltä institutionaaliseen tasolle. Tässä mielessä organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän kulttuurinen paikka on toimia jättiläismäisenä institutionaalisen tasolla käytävänä *terapeuttisena autokommunikaationa* (vrt. Broms – Gahmberg, 1983; Schein, 1985).

Suurta sosiaalisen toiminnan ironiaa liittyy kuitenkin siihen, että kaikki tämän tyyppiset selviytymiskäyttäytymisen muodot johtavat *tertiariseen ahdistukseen*, joka viittaa sellaiseen psyykkiseen kipuun ja tuskaan, joka johtuu perustavan eksistentiaalisen ahdistuksen välttämiseksi ja torjumiseksi käytetyistä mekanismeista (vrt. Schein, 1985). Tätä voidaan tiivistelmänomaisesti lähestyä seuraavasti. Edistyksen puhekäytäntöjen usein entymeemisessä mielessä heikosti eksplikoitu referentti on *Graal*, ideaalinen yhteisö, jossa kaikki yksittäin tarkasteltuna sinänsä kannatettavat ja hyvinä pidetyt mutta äärimmilleen vietyinä *kontrafinaaliset ja keskenään ristiriitaiset arvot* voisivat toteutua *samanaikaisesti, kaikille* (vrt. Kanter – Mirvis, 1989; Ahonen, 1997a). Osin tutkimusekonomisista syistä tässä tutkimuksessa nämä ”kaikki sinänsä kannatettavat ja hyvinä pidetyt arvot” on abstrahoitu *perusarvokolmioksi* kutsuttuun

asetelmaan. Kolmioksi sitä on kutsuttu siksi, että sen ideaalityyppisten kärkipisteiden välillä länsimainen ajattelu, siis myös organisaatioiden tehokasta johtamista koskeva diskursiivinen viisaudenetsintä, liikkuu – kehässä. Kehässä se taas liikkuu juuri siksi, että kaikki tämän kolmion kärkipisteet *ovat* ideaalityyppeinä sekä kontrafinaalisia että keskenään ristiriitaisia (vrt. Bauman, 1996).

Tarkastellaan aluksi tämän kolmion kärkipisteiden *keskinäistä ristiriitaisuutta* akselilla taloudellinen hyvinvointi tai taloudellinen tehokkuus *kontra* nk. muut arvot. Taloudellisen tehokkuuden saavuttaminen ja taloudellisen hyvinvoinnin luominen ei ole mahdollista ilman *työn* tekemistä. *Työ* taas on perinteisesti ihmisten suuren enemmistön kannalta ollut panoksen antamista, itsensä kuluttamista jonkin sellaisen tuottamiseksi, josta joku on valmis antamaan tietyn korvauksen, joka kompensoi itsensä kuluttamista ja vielä mieluiten jättää jonkin verran ylijäämää vapaasti valittaviin tarkoituksiin käytettäväksi. Sanan alkuperäisessä merkityksessä *työ* on siis aina ollut itsensä kuluttamista, raadantaa. Yksi länsimaisen elämänjärjestyksen pyhimpiä periaatteita onkin antiikista alkaen ollut se, että todella rikkaat ja etuoikeutetut eivät tee todellista *työtä* – muutoin kuin ehkä vaikeina aikoina tai silmänlumeeksi, ja siksi työstä vapautumisen tematiikka on aina ollut olennainen osa utooppista ajattelua (vrt. Arendt, 1956; Moss Kanter, 1972; Zuboff, 1990). Modernin projektin perimmäinen lupaus näyttäisikin olleen se, että vielä jonain päivänä kaikki voisivat olla Veblenin (1899; 1998) kuvaamaa "joutilasta loukkaa", varakkaita, todellista *työtä* vältteleviä itsensä toteuttajia.

Vaikuttaa ilmeiseltä, että myöhäismoderni ihminen *ei* siis tosiasiallisesti missään tapauksessa – ehkä joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta – halua *työtä*, vaan hän kaipaa *työelämää*, erityistä sosiaalisen toiminnan kenttää, jossa voi vaikuttaa ja päteä, ilmaista itseään ja tuntea itsensä luovaksi, saavuttaa sosiaalisia kontakteja, arvostusta ja statusta. Ihmiset kaipaavat *työelämää*, koska siellä viihdytään jopa paremmin kuin kotona: seurustellaan kokouksissa, juodaan kahvia ja syödään viinereitä, neuvotellaan, käydään edustuslounailla ja koulutustilaisuuksissa, matkustellaan työnantajan laskuun maailmalla, haaveillaan omasta ja työn paremmasta tulevaisuudesta sekä manataan huonoja johtajia ja pahaa maailmaa.

Paradoksin ääriiviivat alkavat hahmottua seuraavasti: koska *työ* ei tosiasiallisesti ole koskaan ollut erityisen arvostettua, vaikka monet *työelämän* muodot sitä jossain määrin ovatkin ja vaikka monet *työelämän* nykyaikaisista muodoista eivät erityisen paljon raadantaa sisälläkään, on ilman tuottavaa omaisuusmassaa elävän ihmisten enemmistön omalta kannaltaan järkevää haluta *työelämää* ilman todellista *työtä*, eufemistisemmin ilmaisten *työelämän laatua*, ts. "inhimillisiä työoloja", "matalia ja epähierarkkisia organisaatioita" sekä "demokraattista johtajuutta". Niinpä suuri osa nykyaikaisesta "työstä" näyttäisi olevan lähinnä "puuhastelua", työnteon simuloimista, näennäistyötä, joka onkin sopivampaa *työelämän* sisällöksi kuin todellinen *työ*, jonka on kapitalistisessa järjestelmässä pakko olla kannattavaa ja kuluttavaa raadantaa, enemmän tai vähem-

män säädeltyä, kontrolloitua, kilpailtua ja siten nöyryyttävää; kapitalistisen tuotantokoneiston osana ihmisen *on* viime kädessä pakko tehdä monia asioita, joita hän ei muutoin vapaaehtoisesti tekisi (vrt. Airaksinen, 1994; Gorz, 1980).

”Puuhaastelu”, tai ”itsensä toteuttaminen” kuten sitä usein kutsutaan, näyttäisi siis olleen yleisesti preferoitu vaihtoehto. *Yksilön* näkökulmasta tämä on ymmärrettävää. Ongelma on siinä, että ”puuhaastelu” tai ”itsensä toteuttaminen” ei yleensä ole erityisen kannattavaa, ehkä joitakin luovia neroja lukuun ottamatta. Seuraus on ilmeinen: jos *kaikki* vain ”puuhaastelevat”, tulokset jäävät perin vaatimattomiksi. Sitkeästi kuitenkin myöhäismoderni ihminen on vaatinut henkilökohtaisten mieltymystensä, koulutuksensa ja kykyrakenteensa mukaista ”työtä”, josta voisi saada subjektiivista tyydytystä ja jossa voisi toteuttaa itseään ja joka vastaisi yksilön omaa käsitystä ihmisarvoisesta elämästä; toisin sanoen *työn* olisi muututtava harrastuspiirityypiseksi *työelämäksi*, joka uhkaa muuttua kannattamattomaksi ”puuhaasteluksi”. Siksi ”henkilöstöresurssija” on kapitalistisen toimintalogiikan valossa ollut järkevää korvata koneilla tai ulkomaisella halpatyöllä niin paljon kuin suinkin mahdollista – ja tulokset alkavat olla vähitellen kaikkien nähtävissä (vrt. Airaksinen, 1994).

Edellä on tarkasteltu lyhyesti perusarvokolmion kärkipisteiden *keskinäistä ristiriitaisuutta*. Tarkastellaan seuraavaksi teesiä tämän kolmion kärkipisteiden *kontrafinaalisuudesta*. Esimerkiksi erityisesti rationalismin eri kenttien ja kerrostumien eri edustajien eri painotuksin preferoiman sinänsä ymmärrettävän *taloudellisen tehokkuuden ja hyvinvoinnin* tavoittelu johtaa äärimuodossaan Weberin (1980) kuvailemaan ”puhtaan liikemiehen” ideaalityyppiin, ”erikoismiehiin ilman henkeä” – miehiin, joille kaikki eettiset, esteettiset ja sosiaaliset arvot ovat syrjäytyneet voitontavoittelun ja voittamisen pakkomielteen tieltä, jolloin kyse ei enää ole yksilön *hyvinvoinnista*. Ei olekaan mikään satuma, että Michael Lewis (1990) joutuu toteamaan Wall Streetin elämää kuvailevassa teoksessaan *Valehtelijan pokeri*, että kyseisellä kadulla kävelevät tummapukuiset miehet ovat harvinaisen ärtyneen, tyytymättömän ja jopa onnettoman näköisiä ollakseen niin rikkaita ja taloudellisesti etuoikeutettuja.

Maltillisemmin muotoiltuna tämä ilmiö on helposti identifioitavissa nykyaikaisessa A-tyyppin persoonallisuudessa, joka on tavallisimmin urallaan kaikin voimin eteenpäin pyrkivä ekonomi, insinööri tai juristi ja joka voi tehdä erittäin pitkiä työpäiviä edetetäkseen urallaan portaalta toiselle. Näille ihmisille epäilemättä maksetaan parempaa palkkaa kuin vähemmän uurastaville, mutta silti heidän käyttäytymisensä lienee varsin usein perinteisen liberalistisen talousteorian hyötymoraalin valossa jopa irratiionalista: he eivät välttämättä ehdi lainkaan nauttia rahoistaan, viettää vapaa-aikaa tai tavata lapsiaan; he saattavat tuhota ihmissuhteensa, terveytensä ja mahdollisuutensa viettää onnellisia eläkepäiviä raskaan työuran jälkeen (vrt. Cordes – Dougherty, 1993; Vartiovaara, 1994).

Tämän havainnon tehtyään jotkut ovatkin valmiit glorifioimaan antiikin mytologioista tutun tynnyrifilosofin elämäntyylin ja habituksen. Tähän ei kuitenkaan ole sen parempaa syytä, sillä tynnyrifilosofi edustaa maksimoitua malliesimerkkiä erityisesti humanismin eri kenttien ja kerrostumien eri edustajien eri painotuksin preferoimaan yksilönvapauden ideaaliin sisäänrakennetusta kontrafinaliteetin ongelmasta. Täsmällisemmin muotoiltuna tässä on kyse siitä, että ihminen voi olla absoluuttisen vapaa, täydellisen riippumaton kaikista taloudellisista ja sosiaalisista siteistä ja suhteista, joko erakkona tai diktaattorina, jotka kummatkin joutuvat itse asiassa elämään vankeudessa, eri syistä tosin (vrt. von Wright, 1989). Maltillisemmalla, mutta samalla vaikeammin nähtävällä tavalla, yksilönvapauden ideaalin ongelmat tulevat esiin jo modernien liikkeenjohto-oppien ylistämän ”itsensä toteuttamisen” käsitteen kohdalla. Sananmukaisesti puhe on *itsensä* toteuttamisesta, ja silloin kun *minä* toteutan *itseäni*, *minä* teen jotakin vain *itselleni* enkä muille, mikä samalla hyvin todennäköisesti tarkoittaa sitä, että minun tekemiseni arvo muille *ei*, kuten edellä on todettu, välttämättä ole erityisen suuri. Ei olekaan vaikea nähdä, miksi kirjailijat ovat aina olleet köyhempinä kuin liikemiehet ja miksi he kovin kernaasti ovat kumartaneet tynnyrifilosofille – tai vaihtoehtoisesti täydellisen tasa-arvon haaveelle (vrt. Hayek, 1988; 1998).

Myös erityisesti radikalismien eri kenttien ja kerrostumien eri edustajien eri painotuksin preferoiman täydellisen tasa-arvon maksimiin ilmeiset rajoitteet on helppo nähdä. Eriarvoisuuden aiheuttajista kulttuuriset ja osin myös funktionaaliset syyt ovat siinä mielessä ongelmattomia, että kapitalistinen dynamiikka on osoittautunut varsin vahvaksi tehottomien järjestelmien, lainsäädännöllisten jälkeenjääneisyyksien, perinnäistapojen tai kulttuuristen kaavoittumien murtajaksi. Samalla se kuitenkin myös luo uudenlaisia, erityisesti koulutukseen ja kulttuuripääoman hallintaan sekä uudenaikaiseen kapitalistiseen työnjakoon liittyviä tasoeroja ja eriarvoisuuden muotoja (vrt. Fukuyama, 1992).

Viime kädessä absoluuttisen tasa-arvon esteenä ovatkin biologiset syyt, ihmisten luontaisten kykyjen ja ominaisuuksien epätasainen jakautuminen väestössä: *jokaisesta* ei kerta kaikkiaan voi tulla NHL-kiekkoilijaa, rock-muusikkoa, mallia tai edes Albert Einsteinia (vrt. Pfeffer, 1997). Tämä truismi, ironista kyllä, on yksi 1900-luvun suurimpia *tabuja*, ja aina aika ajoin kuuleekin puheenvuoroja, joissa *jokaiselle* halutaan metafyyssisen ihmisarvon periaatteen perusteella myöntää suurin piirtein kaikki ne samat etuoikeudet ja palkkiot kuin inhimillisen tietoisuuden ja suorituskyvyn kaikkien aikojen korkeimmille portaille nousseille valioyksilöille piittaamatta siitä, että silloin sosiaalinen järjestelmä olisi toivottoman tehoton ja peruuttamattomasti haavoittuva toisenlaisen filosofian varaan rakennettujen sosiaalisten järjestelmien taholta tuleville hyökkäyksille (vrt. Adler-Karlsson, 1990).

Kuten edeltä on yritetty illustroida, kaikki perusarvokolmion kärkipisteet – taloudellinen hyvinvointi, vapaus ja tasa-arvo – ovat äärimmilleen vietyinä *sekä keske-*

nään ristiriitaisia että kontrafinaalisia. Sama koskee kulttuurisen autopoiesiksen tasolla ennen muuta tietyn perusarvon puolustamisen ympärille alun perin rakentuneita organisaatioiden tehokasta johtamista koskevia diskursiivisen viisaudenetsinnän erikenttiä ja niiden tiedonarkeologisia kerrostumia. Organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän projektissa perusarvojen ristiriitaisuus ja kontrafinaalisuus näkyy konkreettisesti tietyn perusarvon puolustamisen ympärille rakentuneen kentän, siis ylihistoriallisen ajatteluvirtauksen, jatkuvana taipumuksena repeillä sisäisesti eri tavoin painottuneisiin koulukuntiin (vrt. Burrell – Morgan, 1979).

Esimerkiksi taloudellista tehokkuutta ja siten hyvinvointia painottava rationalistinen kenttä ja sen eri kerrostumat ovat lohjenneet selvästi todella ”kovaan” (varhaistaylorismi, porterilainen strategia-ajattelu, re-engineering) ja ehkä hieman ”pehmeämpään” (myöhäistaylorismi, minzbergiläinen strategia-ajattelu, Resource-Based View) ajattelutapaan; Humanistinen kenttä ja sen eri kerrostumat taas ovat revenneet perinteisesti yhtäältä psykologisempaan tai individualistisempaan (Maslow, Lawler) ja sosiologisempaan tai kollektivistisempaan (Mayo, Etzioni) sekä toisaalta utilitaristis-instrumentalistisempaan ja humanistis-developementaaliseen suuntaukseen (harvardilainen vs. michiganilainen HRM); Radikalismien kenttä ja sen eri kerrostumat on puolestaan perinteisesti jakautunut yhtäältä humanistisempaan, idealistisempaan ja individualistisempaan (nuori Marx, radikaali humanismi) sekä toisaalta strukturalistisempaan, kyynisempään ja kollektivistisempaan (vanha Marx, radikaali strukturalismi, ideologiakritiikki) suuntaukseen.

Tiivistäen voidaan sanoa, että kaikki organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän kentät ja niiden historialliset kerrostumat oman ideaalittyyppinsä kontrafinaalisuuden ongelman vähintään implisiittisesti identifioituaan kääntyvät ikään kuin kurkottelemaan muiden ajatteluperinteiden suuntaan. Lienee suhteellisen helppo nähdä, mihin tähän paradoksiin liittyvä ahdistuksen välttämiskäyttäytyminen väistämättä johtaa ja *on johtanut* ”liikkeenjohdon vuosisadan” lopulla: relativismiin ja eklektismiin. Myöhäismoderni ihminen on hyvin yleisesti, niin tieteessä kuin laajemminkin yhteiskunnallisessa kulttuurikeskustelussa, alkanut *todella uskoa* relativismiin eli oppiin, jonka mukaan kaikki arvojärjestelmät ja elämännäkemykset ovat sidoksissa omaan aikaansa ja paikkaansa eikä niistä mikään ilmaise totuutta, vaan lähinnä esittäjiensä ennakkoluuloja ja etupyrkimyksiä. Myöhäismoderni ihminen, mahdollisesti muutamia huippuälykköjä ja filosofejä lukuun ottamatta, ei kuitenkaan ole päätenyt uskomaan relativismiin perusteellisen pohdinnan kautta, vaan kahdesta pragmaattisemmasta syystä. Ensinnäkin, hän *tietää* että historia on täynnä ismejä, ideologioita, uskontoja – ja turhia taisteluita. Historiallisen tiedon painolasti lieneekin uuvuttanut myöhäismodernin ihmisen, joka on väsynyt ja alkanut uskoa kaikkien arvojen, uskomuksien ja elämänskatsomuksien olevan vain kangastusta, joka katoaa sitä lä-

hestyttäessä ja jonka takaa avautuu vain ja ainoastaan uusi suhteellisten totuuksien tai-vaanranta. Toiseksi, hän – ja tämä on olennaista – *usko* relativismiin, koska hän *haluaa uskoa*, että hän itse, hänen oma elämäntapansa ja hänen omat arvostuksensa ovat täsmälleen yhtä hyviä kuin mikä muu arvostus tai elämäntapa tahansa (vrt. Fukuyama, 1992; Donaldson, 1995).

Organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän kentällä tai kentillä tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jokainen haluaa ja voi konstruoida hyvistä johtajasta ja hyvästä organisaatiosta juuri sellaisen kuvan kuin hän itse haluaa (vrt. Morgan, 1986). Tämän ajattelutavan alkujuuret kiinnittyvät juuri tasa-arvoidealismiin nimissä markkinoituun lupaukseen siitä, että *kaikki* voivat olla voittajia, *kaikki* voivat olla johtajia. Itseään toteuttavan ennusteen logiikkaa seuraten lähes ”kaikki” ovat ainakin hiljaa mielessään alkaneet *todella uskoa* olevansa vähintäänkin potentialista johtaja-ainesta, ja voivansa tulla johtajaksi, ja vieläpä *keskimääräistä paremmaksi* johtajaksi (vrt. Bennis – Nanus, 1986; Peters – Waterman, 1982). Johtajuus taas on *essentiaalisesti* jotain, joka liittyy nimeämiseen, määrittelemiseen ja arvioimiseen. Koska kaikki *voivat* olla johtajia, kaikkilla on siten myös oikeus määritellä ja arvioida ”hyvää” ja ”huonoa” johtajuutta. Nietzschen (1969, 17) termein ilmaisten kyse on siitä, että koska kaikki on opetettu uskomaan, että he ovat aktuaalista tai potentiaalista eliittiä, he voivat samalla varata itselleen tälle traditionaalisesti kuuluneen etuoikeuden ”leimata arvoja ja arvottaa leimoja”.

Vähäisenkin sosiologisen mielikuvituksen turvin voi varsin helposti havaita, että käytännössä jokainen määrittelee ”hyvän” johtajan, useimmiten hyvinkin ovelasti peitellen tosin, idealisoiduksi omaksi kuvakseen, omien ”vahvuuksiensa” summaksi, josta on vähennetty omat heikkoudet (vrt. Kets de Vries, 1991a). Nietzscheläisiin kärjistyksin ilmaisten postmodernistien rehabilitoima teesi tiedon ja vallan sisäisistä ja olennaisista eikä vain ulkoisista ja satunnaisista yhteyksistä tarkoittaakin kaikkeen diskursiiviseen toimintaan sisältyvää, olkoonpa tämä kuinka peiteltyä tahansa, sublimoitua *vallantahtoa*, pyrkimystä muuttaa maailma *minun* mieleisekseni, viime kädessä *minun* kaltaisekseni. Juuri tässä mielessä kaikki organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän perinteen piirissä toimivat skribentit ovat edelleen Nietzscheä (1984, 9-10) vapaasti lainaten asianajajia jotka eivät halua, että heitä asianajajiksi kutsutaan, ja samalla juuri tässä mielessä muun kirjallisuuden tavoin myös liikkeenjohtokirjallisuus on syvimmältä olemukseltaan *tunnustuskirjallisuutta*.

Tässä katsannossa liikkeenjohtoteoriaviidakon jatkuva laajeneminen, sen lähes loputtomalta näyttävä kysyntä, kuvaakin ainakin tietyissä rajoissa tämän jokaisen ihmisen psyyken sisään jääneen freudilais-kleinilaisen mielihyvämienän – tuon varhaislapsuuden omnipotenssin tunnetta takaisin haluavan pikku-tyrannin – pyrkimyksiä kulttuuriseen hegemoniaan ja totuuden määrittelymonopoliin (vrt. Ahonen,

2000b; Vuorinen, 1995). Tästä näkökulmasta saattaa olla, että jonain päivänä yritysten, yritysjohtajien ja muiden ”avainhenkilöiden” narsistisia identiteetin rakentamistarpeita ilmiselvästi kunnioittava case-tutkimus sekä konsulttien kuukausittain generoimat ”uudet” johtamismallit tulevat osoittautumaan vain välivaiheeksi matkalla aidosti ”henkilökohtaisen tieteen” aikakauteen. Yhtä kaikki, jo nyt organisaatioiden tehokasta johtamista koskeva diskursiivisen viisaudenetsinnän projekti on synnyttänyt sellaisen määrän erilaisia kuvauksia hyvistä ja huonoista johtajista ja organisaatioista, että vapaasti valikoimalla ja yhdistelemällä näitä jokainen voi konstruoida oman oman mielensä mukaisen kuvan johtajasta tai organisaatiosta, kirjoittaapa tästä sitten oman tunnustuskirjallisen tuotoksensa tai ei (vrt. Clark – Salaman, 1996; 1998; Donaldson, 1995).

Parhaiten tällaisen relativistisen asennoitumisen yleistymisen tunnetaan postmodernismin nimellä. Postmoderni ja postmodernismi merkitsevät eri asioita eri ihmisille. Toisinaan niillä tarkoitetaan lupaa ajatella ja tehdä, mitä mieleen juolahtaa, tai lupaa olla ottamatta liian vakavasti mitään, mitä joku toinen ajattelee tai tekee. Toisinaan taas niillä tarkoitetaan vauhtia, jolla asiat ja ihmisten mielentilat muuttuvat; niillä tarkoitetaan huomion keskittämistä samanaikaisesti kaikkialle siten, ettei mitään tarkastella liian pitkään eikä huolellisesti. Epäilemättä postmoderni ja postmodernismi ovat kaikkea tätä ja paljon muuta. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin puolustettu näkemystä, jonka mukaan postmodernissa ja postmodernismissä on ennen kaikkea kyse mielentilasta, johon liittyy pakkomielteellinen tarve etsiä itsestään omia sisältöjään, tutkiskella omia tuntojaan ja kertoa kaikesta löytämästään; kyse on mielentilasta, joka haluaa dekonstruoida ja karnevalisoida kaiken paljastaakseen *totuuden totuudesta* (vrt. Bauman, 1996).

Tästä tulkintahorisontista käsin tässä tutkimuksessa on lopulta puolustettu väitettä, joka mukaan organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän tuloksena syntynyt teoriaviidakko tai diskursiivinen heteroglossia, siis se että monet johtamis- ja organisaatioteorioiden luojat näyttävät päätyvän täysin vastakkaisiin asetelmiin, ei ole vain sarja aikaisemman ajattelun harhapolkuja tai kyseenalaisuuksia – vaan itsessään tämän diskursiivisen viisaudenetsinnän *tulos*. Kyse on tuloksesta, joka on yhtäältä yksittäisen subjektin intrapsyykkisen maailman moniselitteisyyden ja toisaalta useiden eri subjektien valitsemien erilaisten sosiaalisten arvoasetelmien peruuttamattoman moniselitteisyyden ja yhteismitattomuuden kuvaus.

Vuosisadan lopulla monet ovat nähneet juuri relativismin ja eklektismin ”vastauksena” kaikkein vaikeimpiinkin eksistentiaalista ahdistusta aiheuttaviin kysymyksiin. Kuitenkin kontrafinaliteetti väijyy myös relativistista ajattelua, joka yhdenlaisen ahdistuksen välttämismekanismina merkitsee vain ja ainoastaan toisenlaisen ahdistuksen horisontin alkulähdettä, jonka mahdolliset materiaaliset ilmenemismuodot ovat tosin toistaiseksi vain hyvin hämärästi ja alkioisesti nähtävissä. Tämän problematiikan luonnetta voidaan kuitenkin hyvin yleisellä tasolla hahmotella seuraavasti: Relativismin

aseita voidaan erinomaisesti käyttää absolutismin ja dogmatismien eri muotojen arvostelemiseen, auktoriteettien kaatamiseen ja kuvien kumoamiseen, mutta ilman mitään konkreettista tukipistettä tällainen teoreettinen ohjelma uhkaa muuttua puhtaasti negatiiviseksi, vaihtoehtoja vain vaihtoehtojen vuoksi etsiväksi tai tuhoamista vain tuhoamisen vuoksi harrastavaksi ohjelmaksi, joka lopulta välttämättä menettää sosiaalisen merkityksensä. Tämä koskee niin johtamis- ja organisaatiodiskurssia kuin muutaakin ihmisen sosiaaliseen toimintaan liittyvää teoretisointia (vrt. Niiniluoto, 1984; 1990; Parker, 1992; 1995; Alvesson, 1995). Postmodernin relativismin projektin paradoksi on toisin sanoen sen toteutumisen ja kumoutumisen välinen yhteys: täydellisesti toteutuessaan kaikista kannanotoista kieltäytyvä postmoderni relativismi on vaarassa siirtää sosiaalisen todellisuuden tulkintamonopolin jälleen takaisin vallan ja varallisuuden haltijoille sekä heidän lakeijoilleen.

Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että jos *kaikki on* suhteellista, mikään määrä rationaalista diskurssia ei voi oikeuttaa mitään sosiaalisia valintoja eikä sitä näin ollen oikeastaan kannata edes käydä, muutoin kuin ehkä erityisen interpretatiivisen yhteisön jäsenten keskinäisenä kielipelinä, jossa ideana on kilpailla sofistikoituneesti siitä, kuka keksii irrelevanteimmat ongelmat, elegantimmimmat argumentit ja intellektuaalisesti ovelimmat "intressiteoriat" legitimoimaan tätä idiosynkraattista peliä (vrt. Rao – Pasmore, 1989). Aivan samoin kuin äärrationalistinen "yhden totuuden tyrannia" myös äärimmäinen kielipelirelativismi asettuu – ennemmin tai myöhemmin, tietoisesti tai tiedostamatta, joutuessaan pakostakin ainakin implisiittisesti hyväksymään useimpien rationalistien preferoiman *laissez fairen* – vallan palvelukseen. Siksi on välttämätöntä huomauttaa painokkaasti vielä kerran siitä, että "totuuden tyrannian" relativoituminen mediatodellisuuden markkinoimaksi populaarikulttuurin palvonnaksi ei välttämättä merkitse emansipaatiota vaan uutta repressiota; toisin sanoen pyrkiessään vastustamaan valtaa relativioimalla, ironisoimalla ja karnevalisoimalla kaikkea, postmodernismi *saattaa* päätyä *vahvistamaan* valtaa (vrt. Parker, 1992; 1995; Alvesson, 1995).

Johtamisen ja organisoinnin ongelmakentän kontekstissa populaarikulttuurin palvonnan salakavaliin sosiaalisten seurausvaikutusten näkemistä olennaisesti vaikeuttaa erityisesti se, että "nykyaikaisissa" organisaatioissa kyllästymiseen asti *keskustellaan* henkilöstön "kehittämisestä" ja "kouluttamisesta" (vrt. Argyris, 1993; Ojala, 1996). Kaiken tämän "kehittämisen" ja "kouluttamisen" tarkoituksena näyttäisi kuitenkin olevan ennen muuta tuottaa "oikealla" tavalla ajattelevia, arvottavia, tuntevia ja toimivia japonistisen työetiikan jalouteen ja ylevyyteen uskovia valkokaulytyöläisiä – eikä suinkaan aidosti autonomisia subjekteja (vrt. Knights – Willmott, 1989; Deetz, 1992). On suhteellisen helppo nähdä, ettei etenkään nk. McDonald's-konsulttien tuottama managementese *voi* mitenkään edifioida vaan lähinnä infantilisoita. Tämä subjektiviteetin tuottamiseen ja muokkaamiseen liittyvä vallan-

käytön aspekti on kuitenkin hyvin helppo peittää kaikkiin niihin mannekiiniorganisaatioiden eliitin omasta elämänpiiristä poimituihin esimerkkeihin *edistyksestä*, josta ihmiset niin kovin mielellään haluavat kuulla tuottaakseen *puhetta jatkuvista parannuksista* eli voidakseen henkilökohtaisesti osallistua terapeuttisen autokommunikaation mielessä ahdistusta vähentäviin *edistyksen puhekäytäntöihin*, jotka samalla tuottavat taloudellisesti sosiaalisesti soveliaan subjektin. Todetun perusteella organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän kulttuurinen paikka on paitsi toimia *terapeuttisena autokommunikaationa*, niin myös toimia *disiplinäärisen vallankäytön instrumenttina*, siis viime kädessä subjektin tuottajana ja muokkaajana (vrt. Weaver, 1997).

Kaiken edellä sanotun jälkeen lienee ainakin hieman helpompi ymmärtää, miksi vuosituhaten vaihteessa ”muutoksen”, ”murroksen” tai ”kriisin” tunnelmat ovat olleet erityisen syviä, ja miksi yhä useammat ihmiset tuntevat elävänsä eskatologisessa mielessä ”viimeisiä aikoja”. Se, mikä näiden tuntemusten mukaan on lähestymässä loppuaan tai ainakin kriisiytymässä, on yleisesti kirjallisuudessa nimetty *moderniksi*, jonka ytimessä on ollut juuri vahva *usko* järkeen, tieteeseen, valistukseen ja jatkuvaan *edistykseen*, haave ihmisen rajattomasta kyvystä lähes loputtomasti parantaa maailmaa ja elinolosuhteitaan tieteen ja teknologian kehityksen sekä näiden tuottaman taloudellisen kasvun turvin. Modernia on kuitenkin koko sen olemassaolon ajan riivannut levottomuutta herättävä alitajuinen tietoisuus siitä, että kaikki edistys näyttää paljon suuremmalta kuin mitä se on (vrt. Kusch, 1993; von Wright, 1996).

Tässä tutkimuksessa on organisaatioteoreettisessa kontekstissa puolustettu näkemystä, jonka mukaan *modernin murros* aiheutuu olennaisella tavalla siitä, että tämä oletus on uutta luovan voimansa vähitellen ammennettuaan törmännyt omiin rajoituksiinsa, paljastunut illuusioksi – ainakin absoluuttisena ihanteena. Yksinkertaisesti *usko* ikuisesti jatkuvaan ja ennen kaikkea jopa *nopeutuvaan* edistykseen ja tieteen rooliin tämän edistyksen tuottajana on vakavasti horjunut (vrt. Burrell, 1988), ja siksi saattaa olla, että Nietzschen introdusoimaa ”ikuista paluuta” koskevat pohdiskelut täyttävät vähitellen ne opaskirjasten tyhjiksi jääneet, joilta on poistettu jatkuvasta edistyksestä kertova tarina, ja että tämä prosessi vain kiihtyy kiihtymistään aina hyper-reaaliseksi simulaatioksi, jossa lopulta eletään keskellä päättymätöntä jo taakse jääneiden ideaalien, fantasioiden, kuvien ja unien uudelleentuotantoa eräänlaisessa välttämättömässä yhdentekevyydessä (vrt. Bauman, 1996; Baudrillard, 1993).

Postmodernin ei kuitenkaan *välttämättä* tarvitse merkitä nihilististä modernin projektin loppua tai karnevalistista vapautumista kaikesta vanhasta (vrt. Vattimo, 1988). Ehkä kyse on pikemminkin modernin kypsymisestä, sen tulemisesta tietoiseksi itsestään, mikä tarkoittaa aikaisempaa syvempää käsitystä siitä, että postmoderniksi yhteiskunnaksi tai postmoderniksi kulttuuriksi nimetty sosiaalinen makrorakennelma koostuu ihmisten tuntemuksista, toiminnoista ja valinnoista ja että nämä valinnat raken-

tuvat tietyille arvoille ja että kaikki tämä prosessoituu inhimillisessä tietoisuudessa kuitenkin alituisesti muotoaan vaihdellen ja uutta suuntaa etsien (vrt. Bauman, 1996). Tämä syvempi tietoisuus on samalla tietoisuutta myös modernia edistysuskkoa luonnehtineiden ideaalien rajoista, sen ideaalien *täydellisen toteutumisen* mahdottomuudesta. Jotkut puhuvatkin mieluummin *refleksiivisestä modernista* kuin postmodernista (vrt. Beck, et al, 1996; Chia, 1996; Holland, 1999).

Myös tässä tutkimuksessa on lopuksi esitetty hahmotelma *refleksiiviseksi johtamis- ja organisaationäkemykseksi*, joka asemoituisi perinteisten liikkeenjohdollisen tiedon kenttien ja kerrostumien yläpuolelle ainakin siinä mielessä, että se hyväksyy sen, että sekä yksittäisen ihmisen psyyke ja että monista ihmisistä koostuvan yhteisön sosiaalinen todellisuus koostuvat monitahoisista, monitasoisista ja perusluonteeltaan dynaamisista kentistä ja kerrostumista. Toisaalta ihmistä antropologisena kategoriana tarkasteltaessa jokaisella aikakaudella näyttäisi kuitenkin olevan esimerkiksi oma rationalistinen ja radikaali ihmistyyppinsä, joka palaa yhä uudelleen näyttämölle aina uuteen kielipeliin itsensä verhoillen tosin. Silti refleksiivisen näkemyksen mukaan kulttuurivoluutiossa ollaan tultu tai tulossa vaiheeseen, jossa varhaisemmissa kehitysvaiheissa oivallisiksi apuvälineiksi osoittautuneet yksinkertaiset peukalosäännöt, dikotomisoinnit ja typologisoinnit eivät enää riitä vaan ”paradoksien haaste” on aidosti uskallettava kohdata (vrt. Pascale, 1990; de Wit – Meyer, 1998).

Samalla juuri tämä paradoksien ja moniselitteisyyksien kohtaamisen haaste selittää vallan ja valtajärjestelmien luonteen ja toiminnan analyysin keskeistä asemaa refleksiivisessä johtamis- ja organisaationäkemyksessä. Kuten tutkimuksessa on todettu, paradokseihin juuttumisen seurauksia ovat sekä psyykinen ahdistus että sosiaalisen toiminnan mahdollisuuksien halvautuminen, ja kaikki ihmiset, organisaatiot ja kulttuurit taas kavahtavat kumpaakin näistä (vrt. Schein, 1985). Juuri siksi kuvaan astuvat valta ja voima esitellen itsensä ratkaisijoina ja vapauttajina, ja juuri siksi refleksiivinen näkemys lähtee siitä, että valta on aina mukana kaikissa sosiaalisissa järjestelmissä ja vuorovaikutussuhteissa. Se ei ole mikään olio, vaan kaikkien ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden ominaisuus; ja sellaisena se on väistämätön ja neutraali tosiasia eikä hyvä tai paha *an sich* – vaan aito intellektuaalinen ongelma. Toiseksi, tietyllä tavalla modernin diskurssin yläpuolelle refleksiivinen näkemys asemoituisi juuri siksi, että ei enää *modernin* diskurssin tavoin käyttäisi runsaasti aikaa ja vaivaa *vain* tutkiskellakseen korkeampia motiivejaan ja pysyäkseen samalla hartaan tietämättömänä kaikista alhaisemmista motiiveistaan, esimerkiksi vallantahdosta (vrt. Jay, 1975; McClelland – Burnham, 1995).

Käytettiinpä asiasta sitten mitä nimitystä tahansa ja saapa tämä lopulta yksityiskohdissaan millaisen sisällön tahansa, kyse on joka tapauksessa uudenlaisesta kulttuurisesta *itsetietoisuudesta*, joka saa kuitenkin itseironisen sävynsä siitä, että postmoderni toimija *tietää* kaikesta reflektoinnista huolimatta välttämättömyyden

pakosta lumoutuvansa yhä uudelleen ja uudelleen jostain, joka ei kuitenkaan tarjoa lopullista totuutta tai täydellistä ratkaisua (vrt. Bauman, 1996). Tosin sanoen yhtä varmasti kuin uudet ufohavainnot tulevat todennäköisesti myös tulevaisuudessa uudet liikkeenjohto-opit, jotka käsitetaiteen koko keinovalikoimaa hyväksi käyttäen lupaavat vieläkin tehokkaampia, vieläkin vapaampia ja vieläkin tasa-arvoisempia organisaatioita (vrt. Ahonen, 1997a).

Tässä mielessä mikään ei muutu, mutta kuitenkin kaikki *on* erilaista (vrt. Blyton – Turnbull, 1992); kaikki on erilaista siinä mielessä, suhtautuminen näihin oppeihin muuttuu, koska postmoderni toimija on jo *oppinut*, että organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän referentti itsessään sulkee sisäänsä sellaisia paradoksaalisia elementtejä, joihin *ei* kerta kaikkiaan ole ratkaisua ja joita voidaan ainoastaan oppia ymmärtämään ja joiden kanssa *on* pakko oppia elämään (vrt. Barnard, 1938; 1968; de Wit – Meyer, 1998). Tämä diskursiivisen viisaudenetsinnän kulttuurisen luonteen ja paikan uudelleenmäärittely johtaa samalla sen menetelmien uudelleenarviointiin. Sanalla sanoen postmoderni syrjäyttää tieteellisyyden retoriikat ja perustaa todellisen *hermeneutiikan*, joka tarkoittaa radikaalia avoimuutta ja oppimiskykyisyyttä institutionaalisen rakenteena, uskallusta uhrata lähes loputtomasti omia ennakkoluuloja, etupyrkimyksiä ja perspektiivejä yhä uudelleen dialogeissa toisten näkökantojen ja tulkintojen kanssa kuitenkin *ilman modernille tiedontahdolle* ominaista inkvisiittorin kiihkoa, hienostunutta julmuutta ja ilkeyttä, jolla se on suhtautunut niihin elinvoimaisiin illuusioihin, joilla ihmiskunta on suojellut itseään välttääkseen uhraamasta itse elämän liikettä pelkälle huolelle totuudesta (vrt. Foucault, 1998b; Kusch, 1986).

Postmoderni toimija onkin lopulta tullut tietoiseksi siitä *modernille hermeneutiikalle* hyvin tärkeäksi muodostuneesta kokemuksesta, jonka mukaan mitä pidemmälle mennään tulkinnassa, sitä enemmän samalla lähestytään absoluuttisen vaarallista aluetta, jolla tulkinta ei ainoastaan kohtaa omaa käännepistettään, vaan tuo ehkä mukanaan myös itse tulkitsijan katoamisen, sillä kuten Nietzsche on arvellut, saattaa kuulua kerrassaan olemassaolon peruslaatuun, että ihminen tuhoutuisi tullessaan sen täysin tietämään. Tietoisena tästä *modernille hermeneutiikalle* tärkeäksi muodostuneesta kokemuksesta *postmoderni toimija* uskaltaakin ilman syyllisyydenpistoksia tehdä Nietzschen (1984; 1989) esimerkin innoittamana ”iloista tiedettä” ja ”filosofiaa vasaralla” ja katkaista kertakaikkisesti refleksiiviset prosessit, jotka eivät ehkä muuten päättyisi ikinä eivätkä mihinkään, esimerkiksi siteeraamalla Laurence Sternin (1998, 562) *Tristram Shandyn* päätössanoja: ”Sonninjoutava juttu, sanoi Yorrick – ja varsinainen munakokkeli tarinaksi.”

4.4. Abstrakti

Tässä luonteeltaan teorianhistoriallisessa tutkimuksessa on tarkasteltu diskursiiviseksi heteroglossiaksi nimettyä ja teoriaviidakonakin tunnettua ilmiötä, jolle tarjottuja standardiselytyksiä ovat esimerkiksi kohteen monimutkainen luonne tai ”liikkeenjohtogurujen” markkinoimien populaarien oppien haitallinen vaikutus. Lähemmin tarkasteltuna diskursiivisen sekalaisuuden alkujuuret vaikuttavat kuitenkin vaikeasti paikannettavilta, eikä niiden reflektointiin välttämättä löydy kunnollisia käsitteellisiä välineitä alan sisältä. Siksi tutkimuksen tulkintahorisontiksi on valittu nk. ranskalaisen epistemologian ja erityisesti sen yhden keskeisen edustajan eli Michel Foucault’n ajattelu, joka avautuu yhtäältä filosofiseen keskusteluun ihmistieteellisen teorian muuttuneista ehdoista ja toisaalta historialliseen yhteiskuntatutkimukseen, jonka se kuitenkin asettaa samalla ikään kuin vastaushahmotelmana edelliseen.

Näistä lähtökohdista lähinnä kriittisen organisaatiotutkimuksen perinteen osaksi asemoituvan tutkimuksen tarkoituksiksi on määritelty pyrkimys esittää tulkintaehdotus siitä, mikä on liikkeenjohtollisen tiedon kulttuurinen luonne ja paikka: miten erityisen tieteen muotoon aikanaan formuloidun ytimen ympärille rakentuneen organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän synty, luonne ja kehittyminen kulttuurisessa mielessä tulisi ymmärtää? Miksi se on syntynyt, kestänyt ja menestynyt ajan saatossa, vaikka sen puitteissa esitetyt lupaukset, ennusteet ja vaatimukset ovat jääneet kerta toisensa jälkeen ainakin osin toteutumatta ja vaikka sen sisällä esitetyt argumentit ovat olleet usein sekä käsitteellisesti sekavia että osin ilmeisen ristiriitaisia keskenään?

Tutkimuksessa on väitetty diskursiivisen heteroglossian alkujuurien paikallistuvan siihen, että moderni ihminen on uskonut järjen, tieteen, teknologian ja valistuksen luoman edistyksen avulla vähitellen rakennettavaan maanpäälliseen paratiisiin, jossa kaikilla olisi kaikkea tässä ja nyt eikä vasta tuonpuoleisessa. Johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa moderni edistysmytologia on johtanut siihen, että sen kuvaamasta johtamis- ja organisaatiomallista on tullut eräänlainen *Graal*, johon on projisoitu kaikki hyvinä pidetyt arvot ja ihanteet. Nämä on tutkimuksessa tiivistetty taloudellisen hyvinvoinnin, tasa-arvon ja yksilönvapauden ihanteiden ympärille rakentuvaksi perusarvokolmioksi, jonka ideaalityyppisten kärkipisteiden välillä organisaatioiden tehokasta johtamista koskeva diskursiivinen viisaudenetsintä näyttäisi liikkuvan – kehässä – koska kolmion kärkipisteet ovat luonteeltaan sekä kontrafinaalaisia että keskenään ristiriitaisia.

Olennaista ei kuitenkaan näyttäisi olevan se, onko mikään organisaatio koskaan ollut sellainen kuin alan diskurssin kuvaukset antavat ymmärtää tai ovatko kyseisen diskurssin ideaalit pohjimmiltaan edes mahdollisia. Olennaista on sen sijaan se, että diskurssi omalta osaltaan ylläpitää, yhteensovittaa ja uusintaa tietyllä tärkeäksi koe-

tulla sosiaalisella foorumilla niitä perusarvoja, joihin ihmisten enemmistö uskoo. Tässä mielessä organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän kulttuurinen paikka on toimia jättäjäismäisenä institutionaalisella tasolla käytävänä terapeuttisena autokommunikaationa, joka samalla toimii sosiaalisesti soveliaan subjektin tuottajana.

Lopuksi on käyty keskustelua refleksiivisestä modernista ja refleksiivisestä johtamis- ja organisaationäkemyksestä, joka ei enää modernin diskurssin tavoin yrittäisi kiistää modernia edistysuskkoa luonnehtineiden ideaalien rajoja, niiden täydellisen toteutumisen mahdottomuutta. Käytännössä kyse olisi uudenlaisesta kulttuurisesta itsetietoisuudesta, joka liittyy syvään ymmärrykseen siitä, että organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisaudenetsinnän referentti sulkee sisäänsä sellaisia paradoksaalisia elementtejä, joihin ei kerta kaikkiaan ole ratkaisua ja joita voidaan ainoastaan oppia ymmärtämään ja joiden kanssa on pakko oppia elämään.

HAKUSANAT: Organisaatio, johtaminen, organisaatioteoria, teorianhistoria, tieto, moderni, postmoderni, Foucault.

kaikkein useimpien mielestä ei ole halveksittavaa uskoa sitä tai tätä ja elää sen mukaan tulematta ensin tietoiseksi viimeisistä ja varimmista perusteista puolesta ja vastaan ja vaivaantumatta edes jälkeinpäin antamaan itselleen sellaisia perusteita -

- Friedrich Nietzsche

5. SUMMARY

ORGANISATION, MANAGEMENT AND THE DISCOURSES OF PROGRESS. FIELDS, STRATA AND CULTURAL LOCUS OF MANAGEMENT KNOWLEDGE.

In a certain sense, it may well be argued that the 1900s has been the "century of business management". This in two senses: both socially and theoretically. Socially, in the sense that, historically, business management becoming a separate, divergent and leading function has been an exceptionally fast and revolutionary event in the industrialised western world, and hence the talk of "managerial revolution" has not been altogether far-fetched. Theoretically, in the sense that the scale of the literature describing the activities of this new group, i.e. both the academic management and organisation study, and the wider cultural management and organisation discourse attached to it, has been massive: during the past century, there has been a huge amount of literature produced on the efficient management of organisations, and towards the very end of the century, the pace has still accelerated to the extent that, according to some estimates, it is possible to talk about special "management theory industry".¹⁹⁹

The object of interest separating this field from the other fields of discursive action specialising in the examination of business-related problems has, *ab initio*, been the so-called human factor, the question of the relation between organisational efficiency and the employees' psychological motivation and well-being. When the "century of business management" is examined as a whole, after the first world war, in particular, the public communication atmosphere has, due to the dedicated participants, once and again been filled with constantly renewing speeches, demands, predictions and promises about radical upheavals testing the structure of working life and its organisations. In reality, the promised or demanded changes have often remained modest compared to the volume of discussion.

¹⁹⁹ The translator is commonly faced with the problem that there is no exact match in English for the Finnish general concept of 'johtaminen' – both 'management' and 'leadership' apply. In modern context, there is often a strong emphasis on leadership. On the other hand, even the theoretical trend specialising in the reflection of human resource issues is known by the general label of Human Resource Management, HRM. Overall, the scope of the concept of leadership is generally narrower than that of management. Additionally, for a long time the tasks of the CEOs were understood primarily in the sense of management, although the emphasis is slightly different now. In this study, management has been seen as a comprehensive activity, which contains both aspects with a slightly differing emphasis depending on the situation. However, for the historical and conceptual reasons discussed above, the general Finnish concept has been translated as 'management', with the exception of the efficient 'running' of organisations, as defined by Jackson-Carter (1995, 197).

Another distinguishing feature of this discursive field has been its inner contradictoriness: a reasonable unanimity has prevailed, from the days of the human relations school till the present, on there *existing* a chasm between "theory" and "practice", and "human aspects" *having* to be considered to a greater extent than before when management and organisational decisions are made. Immediately after a more concrete discussion on the reasons for this chasm, the possibilities to remove them and the methods thereto has begun, however, we quickly move into an area of dispute and argument, which has retained its power from the start of the "century of business management" till its end. What seems like a uniform field of discursive action joined by a common basic goal from the outset, easily turns out to be such a thicket of conflicting theories, differing methodological views and normative statements, that it forces one to inquire after the basic nature of this tradition and its social function, i.e. its cultural locus.

The initial finding which motivated this research project was that when the approximately hundred-year history of the discursive search for wisdom on the efficient running of organisations is examined, one often feels slightly uncomfortable or at times outright pained. On the one hand, the academic discussion would regularly seem to bypass, dismiss or glide over some relevant questions or to get muddled in different, purely conceptual disputes by the various schools of thought or to centre on a renewal of the inner discursive structures of science, which becomes an end in itself. On the other hand, popular management models come and go at an accelerating pace, followed by the most imaginative marketing gimmicks.

The vulgar jargon, 'managementese', of the popular fads, in particular, is strongly creating the impression that the entire discussion of the field is mainly a haphazard play of stylistic allusions in the field of discursive insanity. Such nihilisation is obviously unreasonable to some extent, as, naturally, some serious literature is also published in the field. However, many find the overall picture quite depressing. On the one hand, when some non-scientist tries to present an argument, anybody can discredit it anytime on the pretext that it is not "scientific", but mere sales talk by "gurus" or "consultants", i.e. managementese. On the other hand, when a scientist tries to offer a "scientific" argument, a heated discussion ensues on conceptual differences or theoretical-philosophical background assumptions, which no amount of scientific information can ultimately solve. The outcome is that all concepts, assumptions and theses tend to remain disconnected, scattered and unresolved, which is why they often eventually disappear or are forgotten. In a certain sense, each generation always starts afresh the dispute on the efficient running of organisations, albeit with "new" concepts. The result is a state of conceptually chaotic and, to some extent, even anarchist pluralism, a discursive heteroglossia.

Some standard explanations are typically offered to this phenomenon. A typical one gladly referred to is that the phenomenon is about "normal critical discussion that is part of science", "methodological uncertainty typical of a young discipline" or "an extremely rapid progress of a young science". Secondly, the contradictions or eccentricities of the discursive search for wisdom on the efficient running of organisations are often defended by appealing to the harmful effect of different popular management fads puffed by the different "gurus" or to the obstinacy of the management and their inability to adopt new theoretical ideas. Thirdly, particularly according to a claim cherished by researchers, the "discursive heteroglossia" characterising the field, its pluralist polyphony, reflects the extremely complex and rapidly changing nature of the phenomenon under review.

This study does not attempt to deny the above-mentioned views; instead, it argues that their scope remains narrow. The basic thesis of the study has been the claim that the problems related to the unintellectualism and discursive heteroglossia of the field would somehow seem to lie deeper than e.g. in the disparity between the volume of 'managementese' and serious literature. On the other hand, the initial roots of discursive heteroglossia would seem to be difficult to locate, which would seem to refer to a wider phenomenon penetrating the whole western culture and economic thinking, and it is not necessarily possible to reflect upon it with appropriate or at any rate decent conceptual tools originating from within the tradition of discursive search for wisdom on the efficient running of organisations. That is why, to comprehend the phenomenon fully, it seemed quite fitting to examine it from such a theoretical plateau, which does not have an immediate contacting surface with the every day problems related to the efficient running of organisations. Hence, the approach of the study has been characterised as not being philosophy but instead, a philosophic statement about a problem characterising a certain branch of science.

The interpretative horizon for this study is formed by the thinking of Michel Foucault, one of the major representatives of the so-called French epistemology. Within management and organisation discourse, discussion related to French epistemology or Michel Foucault's thinking has been engaged in primarily in the sphere of critical management and organisation studies, a part of which the present study thus predominantly forms in its *origins*. The choice of Foucault is simply explained by the fact that he has made some theoretical openings, which illuminate in an interesting way the problems related to theory of human science²⁰⁰ and the position of this theoretical tradition in the

²⁰⁰ The Finnish expression 'ihmistiede' is a translation of the French 'science humaine' or the English 'human science'. The human sciences include both the humanistic sciences (history, psychology, linguistics) and social sciences (sociology, economics, political science). The expression 'human science' has been vastly used in scientific theoretical discussion during the past few decades. However, the domestic academic vocabulary has still not quite adopted the term, and humanistic and social sciences are used instead. Why this study talks about 'human sciences' in the first place has been defined in the introduction.

present historical context. This is largely due to the fact that Foucault's analysis ties together a philosophical attempt to respond to the discussion on the state of theory in our time and thus to analyse the underlying experience on the one hand, and a form of positive writing of history on the other, which is not attached to traditional writing of history as such but an attempt to find a connection with the prerequisites of forming our present experience and concept of theory. Hence, Foucault's thinking unfolds to at least two directions: a philosophical discussion on the altered terms of the theory of human science on the one hand, and historical social studies, which it simultaneously sets as a tentative response to the former, however.

From these origins, *the purpose of this study* has been defined as an attempt to present an interpretation proposal on the cultural nature and locus of management knowledge: how should one understand the birth, nature and development of the discursive search for wisdom on the efficient running of organisations built around a core originally formulated in shape of science? Why has the said discursive tradition been born, endured and flourished in the course of time, even though the promises, predictions and demands proposed in the context of it have remained at least partially unfulfilled time after time and even though the arguments presented within the discourse have been and still are both conceptually muddled and apparently contradictory?

The author of the present study has finally, after various chains of reflection and problematisation sprawling into various directions, come to advocate the view, according to which the "theory jungle" produced by the management theory industry, established as its own branch of cultural industry at the end of the past century, is rather a description of the complexity, ambiguity and contradictoriness of the *values and psyche* of the late modern man than of an outer "reality". In such a state of "polytheism of values", to quote Weber's terminology, occupational groups ranting and raving about the social phenomenon called management and organising are naturally faced with an almost limitless market and possibilities to promote their own strategic labour market goals. At least the individualist values of the late modern man and the related forms of distinction awareness do not in any way lessen the "autonomous" demand of different management and organisation doctrines. The management theory jungle alleged or purported to exemplify the vastly more complex efficient running of organisations cannot be reduced to supply side operations alone, for however splendid the PR strategies of some occupational groups active in the management theory industry, they could not work, unless they would not at all resonate with *Zeitgeist*, i.e. answer to the cultural demand connected to specific value sets.

This study thus aims, more specifically, to argue for the view that the said management theory jungle, discursive heteroglossia, has been born as a response to a special kind of cultural demand, whose *primus motor* is located in that, in late

modern post-God world, man *has* believed in or has more or less been *forced to believe* in a paradise on earth, gradually built with the help of *progress* created by reason, science, technology and enlightenment, where everybody has everything here and now and not in the hereafter. This cultural ethos has been reflected in the social activity named management and organising, or perhaps, more accurately, in the discourse waged upon it – the saviour must, after all, come right here, in *my* lifetime.

When the attributes of a "good manager" are examined, for example, one can, with a relatively small amount of Millsian "sociological imagination" detect that, as a sum of these attributes, a special kind of relativised picture emerges of an omnipotent godlike figure, the return of a lost Messiah, who brings comfort to those who suffer and a good tidings to chosen few. In management and organisation literature, the late modern development mythology has, as if inconspicuously, led to its description of the work community and the related management model becoming a form of *Grail*, to which *all* seemingly good values and ideals have been projected. In popular literature, in particular, this shows quite clearly at times, although it manifests implicitly in academic discourse as well. For example the text by Pinchot and Pinchot (1994) *The end of bureaucracy and the rise of the intelligent organization* placed on the popular side discusses the rise and fall of bureaucracy, the freedom of choice in organisations, free flow of information and equal rights, free-forming teams, total responsibility, voluntary learning networks, the work place as a people's community, equality and autonomy and, finally, the power of freedom *and* communality, i.e. all things good and beautiful. The work cited is by no means the only example of evangelistic management thinking.

More abstractly, the initial element of the said *Grail* may be perceived to be a dream about the perfect organisation, which functions without friction and fulfils all its goals by an efficient use of all the employees' skills. Another element has been a dream about a happy work community, where everybody would feel comfortable; a dream about a better family, where everybody is the object of attention, praise and friends and which is governed by a perfect father-figure. The third element has been more theoretical and particularly cherished by researchers: an ideal about ennobling work, where one learns, develops and forever actualises oneself. New management doctrines have been adopted, organisations rearranged, people have been replaced and consultants hired for all these elements of the *Grail* to become true as well as possible. However, all these elements are still ultimately mere unattainable ideals, and the utopian aura surrounding the *Grail* is evident.

In this *Grail* of late modern management and organisation literature, its elements or its utopian, more specifically *religious*, nature there is nothing new in itself. In a way, it is a question of illusions; a question of faith; however, it is not a question of *mere faith – or mere fiction*. It is not a question of mere "faith" or "fiction" in the sense that religious beliefs are based on a special experience, whose demonstrative

value is not necessarily any less to those who experience it than that of scientific experiments. Religious life has always, in one form or another, been an essential form of social life and its condensed expression. In fact, Durkheim (1980) has argued that, at the root of all religions, lies precisely the *idea of community*, i.e. the idea as platonic; and like all platonic ideas, so *is* the idea of community ideal. As such, it cannot be an empirical fact, i.e. something that would ever have existed or would ever exist, but it is a dream, a comforting fantasy to the suffering, which simultaneously represents all man's aspirations after that which is good, beautiful and perfect, even if empirically vague.

These aspirations well from deep inside man and there therefore seems to be nothing outside the human psyche with which this *Grail* could be explained. Rather, it would seem like all social *requires* religion and does not explain it. On the other hand, it would appear that the collective ideals manifesting themselves in differing forms in various religious discourses could not have been construed via the *individual's* conscious psychic endeavours, but social institutions, partially to glorify themselves and partially out of necessity, teach the *individual* to idealise the collective. In other words, the community necessarily construes this collective ideal through the individuals it teaches while construing itself, because without a constant construing *the community* would simply cease to *exist*.

At the same time, it is obvious that the collective ideals may incarnate in individuals only, because *only* individuals have consciousness. Furthermore, it is clear that, while incarnating in different people, these collective ideals seek to *individualise*. In other words, everybody understands them in their own way and attaches their own label, something of themselves, to them at the same time, while removing some elements, which they find unpleasant. Overall, it has to be emphasised that such "religiousness", i.e. the capacity to idealise – whether we observe it from the point of view of the individual or of the community – has *nothing mystical* about it. It is not an esoteric adventure or luxury, without which man could function, but it is an *essentially* defining feature for his entire existence in a metaphysical sense: he could not be a *social* being, i.e. he could not be *man*, unless he had acquired this attribute.

All that has been said above refers to the fact that, on the level of *autopoiesis*, management and organising, more abstractly, communal life in general and the attached attributes of "goodness" and "evil", have ultimately changed very little. Instead, they have apparently changed primarily with respect to the model of the world, epistémè to quote Foucault, which collects and organises people's everyday observations. In examining this general *model of world interpretation* of the "century of business management", *epistémè*, one has to start from the fact that it is difficult to consider the 1900s as *liberal*, a century characterised by the freedom of the individual. Instead, it has been a century of collectivism and welfare state doctrines, more euphemistically egalitaria-

nism. This has naturally *been reflected* in business life and the theoretic representations describing it.

Equality is the concept to which all the paths on the discursive search for wisdom on the efficient running of organisations finally lead or where they originate from or where they always return, for the saving message of management and organisation doctrines which have entered the "evangelistic era", to quote Kanter and Mirvis (1989), is crystallised as an explicit or implicit claim or promise that *all* can be winners, *all* can be managers. It is almost a truism that, "in the future", organisations *are* lower and management more *dispersed* than before in order to empower all employees. It may be that this has already occurred and will continue to occur, at least in some respects, and to some extent. Due to its metatheoretical nature, this study cannot take an explicit stand to this issue. After the collapse of real socialism, it has become evident, however, that representatives of egalitarianism lack radical solutions to conquer the more resistant forms of inequality and hierarchism: for biological, functional and cultural reasons, both the capitalist competitive society and the work organisation always and inevitably contain *differences* between men, *inequality between men*.

Basically, the difficulty of joining economic activity and "human viewpoints", the *root narrative* of the discursive search for wisdom on the efficient running of organisations, would seem to be related to something which widely permeates through the whole western culture and thinking and which *is* thus difficult to locate and discern; it is a question of something which might be called "the differend" (le differend) to cite Lyotard, a *sensation* of injustice escaping verbal expression, which is ultimately caused by human life in general and business life aiming at economic efficiency and producing welfare in particular, not seeming to afford equal extrinsic acknowledgement for the intrinsic experience of all humans of their own unique worth. To compensate for this cruel truth, it is necessary to have the *Grail*, constantly renewing descriptions of an ideal community in the *discourses of progress*, where all values, ideals and hopes, supportable as such when examined individually, could be *simultaneously* fulfilled, for *everybody*.

Precisely through the idea of a *Grail* constantly produced anew in the discourses of progress, the cultural nature and locus of the discursive search for wisdom on the efficient running of organisations would seem to be easier to grasp: it would not seem to be decisive whether the western business enterprise organisation has ever been or will ever be what the descriptions of management and organisation discourse would lead one to believe. It would not seem to be decisive whether the ideals of the said discourse are basically even possible. And all the incredible amount of time and money used to specify the basic distinctions of this discourse during the "century of business management" would not seem to be decisive either. What *is* de-

cisive is that the discourse on the efficient running of organisations supports, maintains, reconciles and renews the basic values of economic welfare, equality and freedom in the socially central forum of working life, in which the majority of people believe in also in the western households called post-industrial.

In other words, it is part of the social mechanism, whereby the core cultural values are taught to the young and reaffirmed to the old. In this sense, the discourse on the efficient running of organisations is a ritual, more or less a religious ritual, gigantic cultural self-reflection, whose fundamental goal is above all to decrease existential anxiety by projecting the value conflicts and other problems related to all communal life from an intrapsychic to an institutional level. In this sense, the cultural locus of the discursive search for wisdom on the efficient running of organisations is to function as gigantic *therapeutic autocommunication* – and *simultaneously a subject producer* – on an institutional level.

Great irony of social activity is, however, related to the fact that all forms of survival behaviour like this lead to *tertiary anxiety*, which refers to such psychic pain and anguish, which is caused by the mechanisms used to avoid and block out fundamental existential anxiety. This may be summarily approached as follows: enthymematically, the often weakly explicated referent of the discourses of progress is the Grail, an ideal community, where all values, which are supportable and good when examined individually but which become *contrafinal* and *mutually contradictory* when taken to the extreme, could be fulfilled *simultaneously, for all*. Partially for research economical reasons, “all these values, which are supportable and good when examined individually” have been reduced to a setting called a *basic value triangle*. It is a triangle because, between its ideal types of vertices, western thinking, including the discursive search for wisdom on the efficient running of organisations, moves – in a circle. It moves in a circle because all the vertices of this triangle *are* both *contrafinal* and *mutually contradictory* as ideal types.

At the end of “the century of business management” this finding has led to a collapse in unambiguous and final truths; i.e. this finding has led to relativism and eclecticism. Late modern man has generally, both in social science and more widely, in social cultural discussion, begun to *truly believe* in relativism, i.e. a doctrine, according to which all value sets, perceptions of life and the “theories” describing them are bound to their own time and place and none of them convey the truth but the prejudices and self-interests of those presenting them.

Late modern man, with the possible exception of a few great intellectuals and philosophers, has not come to believe in relativism through thorough reflection, but for two more pragmatic reasons. Firstly, he *knows* that history is full of isms, ideologies, religions – and futile battles. The burden of historical knowledge may well have exhausted the late modern man, who is tired and has come to believe that all values, beliefs and

perceptions of life are just a mirage, which fades away when one approaches it and at the back of which opens just a new horizon of relative truths. Secondly, he – and this is essential – *believes* in relativism, because he *wants to believe*, that he himself, his own lifestyle and own values are precisely as good as any other values or lifestyle.

In the field of the discursive search for wisdom on the efficient running of organisations this factually means that everybody wishes to construe precisely the image he wants to of a “good” manager and “good” organisation. The roots of this form of thinking are attached to the promise, marketed in the very name of egalitarianism that, eventually *all* can be managers, *all* can be winners. Following the logic of the self-fulfilling prophecy, almost “all” have, at least in their minds, *truly come to believe* that they are at least potential manager material, and that they can become managers, and more accurately, better-than-average managers. And being a manager is *essentially* something, which is related to labelling, definition and assessment. Because all *can* be managers, they can at the same reserve themselves the privilege, which has traditionally belonged to the elite, “to label values and to attach values to labels”.

Again, with even a small amount of Millsian imagination, it is quite easy to detect that, in practice, everybody defines a “good” manager, albeit often quite smartly concealed, as an idealised picture of themselves, a sum of their own “strengths”, with all weaknesses reduced. In Nietzschean extreme terms, the thesis rehabilitated by the postmodernists on the inner and essential and not just outer and coincidental connections between knowledge and power refers, after all, to the sublimated will to power included in the discursive activities, however hidden; the inclination to change the world in my view, finally in my image. In this view, the constant expansion of the management theory jungle, its endless-seeming demand, describes the strivings of this Freudian-Kleinian pleasure ego, remaining inside every human psyche, of the small tyrant seeking to repossess the early childhood omnipotence, to cultural hegemony and the truth definition monopoly.

From this angle, it may be that some day the case-study approach evidently respecting the narcissistic identity-building needs of enterprises, management and other “key personnel” and the monthly generated management models by consultants to “new” leaders will turn out to be a mere intermediate phase on a way to genuinely “personal science”. However this may be, the project of discursive search for wisdom on the efficient running of organisations has already created such a mass of differing descriptions about good and bad managers and organisations, that by freely choosing from and combining these, everybody can construe just such a picture of a “good” manager and organisation they please.

The spread of such a relativist position is best known as post-modernism. Post-modern and post-modernism mean different things to different people. Sometimes they

refer to permission to think and do whatever one wishes, or not to take anything that another person thinks or does too seriously. At other times, they refer to the speed at which things and people's moods change; they refer to the focusing of attention everywhere at the same time in such a way that nothing gets examined for too long or seriously. Without a doubt, post-modern and post-modernism are all these and much more. In this study, however, the view has been defended according to which post-modern and post-modernism is above all about a state of mind, and the related obsessive need to search for one's own contents from within oneself, to study one's feelings and to explain all that has been found; it is a question of a state of mind, which wishes to deconstruct and carnivalise all to reveal the *truth about truth*. From within this interpretative horizon, the author of this study has finally argued for the view that the theory jungle or discursive heteroglossia which has been born as a result of the discursive search for wisdom on the efficient running of organisations, i.e. the fact that many creators of management and organisation theories seem to adopt entirely opposite positions, is not just a series of wrong tracks or of questioning the previous forms of thinking – it is in itself *the result* of this discursive search for wisdom.

Furthermore, this study has, in the context of organisation theory, defended the view according to which the *breakdown in the modern project* is essentially caused by the *modern* assumption about man's limitless possibility to change and improve the world with the aid of reason, science, education and, in general, by means of discursive action, having, after exhausting its creative power run into its own restrictions, been exposed as an illusion – at least as an absolute ideal. Simply *the belief* in the eternally ongoing and, above all, even *accelerating* progress and the role of science and widely the role of discursive action as a producer of this progress *has* seriously faltered, and it may be that the reflections on "eternal return" introduced by Nietzsche gradually fulfil the remaining pages of guidebooks, from which the meta-narrative about ongoing process has been removed, and that this process keeps accelerating and becomes a hyper-real simulation, where one finally lives in the midst of endless reproduction of ideals, fantasies, images and dreams already left behind, in a kind of necessary indifference.

However, *the post-modern* does not necessarily *have to* mean a nihilistic end of the modern project or carnivalistic emancipation of all former social ties, ideals and restrictions. Perhaps it is rather a question of a maturation of the modern, its becoming aware of itself, which refers to a deeper idea than previously of the post-modern society or culture being composed of man's sensations, activities and choices and that these choices are built on certain values and that all this is processed in human consciousness eternally changing its shape and seeking a new direction. This deeper awareness is simultaneously an awareness of the limits of ideals characterising the modern faith of the modern in progress, the impossibility of the *full realisation* of the

ideals. Thus, some people rather talk about the *reflexive modern* than the post-modern.

The author of this study has also finally presented an outline for a *reflexive management and organisation discourse*, which would be staged in a certain way *above* the traditional fields and strata of management knowledge. It would be staged above these in the sense that, in ways of *modern* discourse, it would not seek to dispute the limits of ideals characterising modern faith in progress, the impossibility of *total realisation* of these ideals. Whatever one calls it and whatever form it takes in its details, it is still a question of a new cultural *self-awareness*, which receives its self-ironic tone from the fact that, in spite of all reflection, the post-modern actor *knows* that he will be fascinated time and again out of necessity by something, which does not provide the final truth or perfect solution. In other words, as surely as new ufo sightings, so will new management fads and models come, which, by using all the methods of conceptual art, promise even more efficient, freer and more equal organisations. In this sense, nothing will change, but everything *will* still be different; everything will be different in the sense that the attitude to these fads and models changes, maybe even irretrievably. This is simply caused by the fact that the post-modern actor has already *learnt* that the referent of the discursive search for wisdom on the efficient management of organisations in itself encompasses such paradoxical elements, which do *not* simply have a solution and which can be only be learnt to be understood and with which one *has* to learn to live.

LÄHDELUETTELO

- Aaltio-Marjosola, Iris (1991) *Cultural Change in a Business Enterprise*. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A:80. Helsinki.
- Aaltonen, Mika (1997) *Suomalaisen johtamisen arvojen ja alkukuvien jäljillä. Myytit ja konnotaatiot lukiolaisten johtamiskäsityksissä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1: 1997. Grafia: Turku.
- Abell, D. F. – Hammond, J. S. (1979) *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Abell, Peter (1979) Hierarchy and democratic authority. In: *Work and power*, edited by Karlsson, Lars-Eric – Veljko, Rus. Sage: London.
- Abrahamsson, Bengt (1975) Organisaatioteori: om byråkrati, administration och självstyre. AWE: Stockholm.
- Abrahamsson, Bengt (1985) On Form and Function in Organization Theory. *Organization Studies* 1985: 1, 39-53.
- Abrahamsson, Bengt (1986) *Varför finns organisationer. Kollektiv handering, yttre krafter och inre logik*. Nordstedts: Stockholm.
- Abrahamsson, Bengt (1993) *Why organizations? How and why people organize*. Sage: Newbury Park.
- Abrahamson, Eric (1991) Management fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review* 1991: 3, 586-612.
- Abrahamson, Eric (1996) Management fashion. *Academy of Management Review* 1996: 21, 254-285.
- Achté, Kalle (1999) *Optimistisen psykiatrin muistelmät*. WSOY: Porvoo.
- Adams, Scott (1997) *Dilbertin periaate. Pomot, palaverit, johtamistrendit ja muut piinat tavallisen työmyyrän näkökulmasta*. Otava: Keuruu.
- Adler, Paul, S. (1993) Time and motion regained. *Harvard Business Review* 1993: 2, 97-108.
- Adler-Karlsson, Gunnar (1990) *90-luvun oppikirja. Eloönjäämisemme ehdoista*. Gummerus: Jyväskylä.
- Adorno, Theodor, W. – Horkheimer, Max (1991) Valistuksen käsite. Teoksessa: *Järjen kritiikki*, toimittanut Kotkavirta, Jussi. Vastapaino: Tampere.
- Ahlman, Erik (1939) *Kulttuurin perustekijöitä: kulttuurifilosofisia tarkasteluja*. Gaudemus: Jyväskylä.
- Aho, Simo (1988) *Palkkatyö yhteiskunnallisen järjestyksen perustana. Tutkimus palkkatyön normalisoinnin historiasta ja "työyhteiskunnan kriisistä"*. Gummerus Oy:n kirjapaino: Jyväskylä.
- Ahonen, Ari (1996a) *Organisaatio tietoyhteiskunnassa. Tulkintoja tieto-organisaatioidiskurssista kriittisen organisaatioteorian perspektiivistä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja D-3: 1996. Grafia Oy: Turku.
- Ahonen, Ari (1996b) Organisaatio ja organisaatioteoria postmodernin ajattelun valossa. Teoksessa: *Johtaminen murroksessa*, toimittanut Suominen, Arto. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja B-1:1996. Grafia Oy: Turku.
- Ahonen, Ari (1997a) *Organisaatio, johtaminen ja diskursiivinen heteroglossia. Kulttuurista metatarinaa jäljittämässä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja: Keskustelua ja raportteja 5:1997. Grafia Oy: Turku.

- Ahonen, Ari (1997b) *Liikkeenjohdollinen tieto ja disiplinaarinen valta. Michel Foucault'n ajattelun relevanssista johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja keskustelua ja raportteja 6:1997.
- Ahonen, Ari (1997c) *Organisaatio, johtaminen ja kritiikki. Kriitikkojen kritiikkiä ja refleksiivisen näkemyksen hahmottelua*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 13: 1997. Grafia Oy: Turku.
- Ahonen, Ari (1998) *Organisaatioteoria, perspektivismi ja relativismi. Tieteellisen realismin vasta-argumenttien hahmottelua*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja keskustelua ja raportteja 8:1998. Grafia Oy: Turku.
- Ahonen, Ari (2000a) *Organisaatio, johtaminen ja rationalismi. Katsaus rationalistisen johtamis- ja organisaatioajattelun kehitykseen, kritiikkiin ja asemaan*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja keskustelua ja raportteja 3:2000. Grafia Oy: Turku.
- Ahonen, Ari (2000b) *Organisaatio, johtaminen ja humanismi. Katsaus humanistisen johtamis- ja organisaatioajattelun kehitykseen, kritiikkiin ja asemaan*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja keskustelua ja raportteja 11:2000. Grafia Oy: Turku.
- Ahponen, Pirkko Liisa – Cantell, Timo (1996) Johdanto. Teoksessa: *Postmodernin lomo*, Baumann, Zygmunt. Vastapaino: Jyväskylä.
- Airaksinen, Timo (1994) *Arvojen yhteiskunta. Erään taistelun kuvaus*. WSOY: Porvoo.
- Airaksinen, Timo (1995) *Markiisi de Saden filosofia*. Gaudeamus: Helsinki.
- Aittola, Tapio – Pirttilä, Ilkka (1989) *Tieto yhteiskunnassa. Tiedonsosiologinen tarkastelu*. Painokaari Oy: Helsinki.
- Aktouf, Omar (1992) Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism? *Academy of Management Review* 1992: 3, 407-431.
- Alasoini, Tuomo (1993a) Joustavat tuotantostrategiat Suomessa. Teollisuuden ja teollisuustyön renesanssi. Teoksessa: *Kestävyyskoe. Kirjoituksia 90-luvun Suomesta*, toimittanut Ilmonen, Kaj. Vastapaino: Tampere.
- Alasoini, Tuomo, (1993b) Työmarkkinat ja työorganisaatiot jälkiteollisessa yhteiskunnassa. Teoksessa: *Sosiaalipolitiikka 2017. Näkökulmia suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen ja tulevaisuuteen*, toimittanut Riihinen, Olavi. WSOY: Juva.
- Alasoini, Tuomo (1996) Business Process Re-Engineering – Onko työelämän suhteilla enää merkitystä. *Hallinnon tutkimus* 1996: 1, 75-79.
- Alasuutari, Pertti (1990) Maailmanmeno ja postmoderni diskurssi. *Sosiologia* 1990: 3, 177-179.
- Alasuutari, Pertti (1995) Kulttuurintutkimus konstruktiona. *Sosiologia* 1995: 3, 169-178.
- Albert, Hans (1976) Teoria ja ennuste sosiaalitieteissä. Teoksessa: *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet, osa I*, toimittaneet Tuomela, Raimo – Patoluoto, Ilkka. Karisto: Hämeenlinna.
- Albrow, Martin (1972) *Byråkratiet*. Cappelen: Oslo.
- Alderfer, Clayton, P. (1972) *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. Free Press: New York.
- Aldrich, Howard, E. (1979) *Organizations and Environments*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Allardt, Erik (1988) *Sosiologia I*. WSOY: Juva.
- Allison, David, B. (ed.) (1990) *The New Nietzsche. Contemporary Styles of Interpretation*. The MIT Press: Cambridge, Mass.
- Althusser, Louis (1977) *For Marx*. Verso: London. Alkuperäisteos: *Pour Marx* 1965.
- Althusser, Louis (1984) *Ideologiset valtiokoneistot*. Gummerus: Jyväskylä.

- Althusser, L. – Balibar, E. (1970) *Reading Capital*. NLB: London. Alkuperäisteos: *Le Lire Capital* 1968.
- Alvesson, Mats (1982) The Limits and Shortcomings of Humanistic Organization Theory. *Acta Sociologica* 1982: 2, 117-132.
- Alvesson, Mats (1987a) *Organization Theory and Technocratic Consciousness. Rationality, Ideology and Quality of Work*. Walter de Gruyter & Co: Berlin.
- Alvesson, Mats (1987b) *Consensus, Control and Critique. Three Paradigms of Work Organization Research*. Avebury: Aldershot.
- Alvesson, Mats (1990a) On the popularity of organizational culture. *Acta Sociologica* 1990: 33, 31-49.
- Alvesson, Mats (1990b) Organization: From substance to image? *Organization Studies* 1990: 3, 373-394.
- Alvesson, Mats (1991a) *Kommunikation, makt och organisation*. Graphic Systems AB: Göteborg.
- Alvesson, Mats (1991b) Organizational symbolism and ideology. *Journal of Management Studies* 1991: 3, 207-226.
- Alvesson, Mats (1992) Leadership as Social Integrative Action. A Study of a Computer Consultancy Company. *Organization Studies* 1992: 2, 185-209.
- Alvesson, Mats (1993) Organizations as Rhetoric. Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity. *Journal of Management Studies* 1993: 4, 1-22.
- Alvesson, Mats (1995) The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism: Some Ironic Remarks. *Organization Studies* 1995: 6, 1047-1075.
- Alvesson, Mats – Willmott, Hugh (ed.) (1992) *Critical Management Studies*. Biddles Ltd: Guilford, Surrey.
- Alvesson, Mats – Willmott, Hugh (1992a) Critical Theory and Management Studies. An Introduction. In: *Critical Management Studies*, edited by Alvesson, Mats – Willmott, Hugh. Biddles Ltd: Guilford, Surrey.
- Alvesson, Mats – Willmott, Hugh (1992b) On The Idea of Emansipation in Management and Organization Studies. *Academy of Management Review* 1992: 3, 432-464.
- Alvesson, Mats – Willmott, Hugh (1996) *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. SAGE: London.
- American Management Association (1994) 1994 *AMA survey on downsizing: Summary of key findings*. American Management Association: New York.
- Amstrong, Timothy (ed) (1992) *Michel Foucault*. Routledge: New York.
- Andersson, L. (1996) Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations* 1996: 49, 1395-1418.
- Andersson, L. – Bateman, T. S. (1997) Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior* 1997: 18, 449-470.
- Anderson, Martin (1992) *Impostors in the Temple. American Intellectuals Are Destroying Our Universities and Cheating Our Students of Their Future*. Simon & Schuster: New York.
- Andrews, Kenneth, R. (1968) Introduction. In: *The Functions of The Executive*, written by Barnard, Chester. Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Andrews, Kenneth, R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Homewood.
- Ansoff, H. Igor (1965) *Corporate strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill: New York.
- Ansoff, H. Igor (1979) *Strategic Management*. Macmillan: London.
- Ansoff, H. Igor (1981) *Strateginen johtaminen*. Weilin+Göös: Espoo.
- Ansoff, H, Igor, et al (1976) *From Strategic Planning to Strategic Management*. Wiley: London.

- Anthony, P. D. (1977) *The ideology of work*. Tavistock: London.
- Archibald, Russell, D. – Villoria, Richard, D. (1967) *Network-Based Management Systems (PERT/CPM)*. John Wiley: New York.
- Arendt, Hannah (1956) *Vita Activa oder vom Tätigen Leben*. Stuttgart.
- Argyris, Chris (1954) *Integrating the Individual and the Organization*. John Wiley & Sons: New York.
- Argyris, Chris (1957) *Personality and organization*. Harper & Row: New York.
- Argyris, Chris (1973) Personality and organization theory revisited. *Administrative Science Quarterly* 1973: 18, 141-167.
- Argyris, Chris (1985) *Strategy, change, and defensive routines*. Pitman: Boston.
- Argyris, Chris (1993) *On Organizational Learning*. Blackwell: Cambridge, MA.
- Argyris, C. – Schön, D.A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Uudistettu laitos vuonna 1990. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Aristoteles (1991) *Politiikka*. Aristoteleen kootut teokset osa VII. Suomentanut A.M. Anttila. Gummerus: Jyväskylä.
- Arppe, Tiina (1986) Jean Baudrillardin esittely. Teoksessa: *Moderni/Postmoderni: Lähtökohtia keskusteluun*, toimittaneet Kotkavirta, Jussi – Sironen, Esa. Gummerus Oy:n kirjapaino: Jyväskylä.
- Arrington, Edward, C. – Francis, Jere, R. (1989) Letting the Chat Out of the Bag: Deconstruction, Privilege and Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society* 1989: 1/2, 1-28.
- Arrow, Kenneth (1951) *Social Choice and Individual Values*. Yale University Press: New Haven.
- Ashton, David, (1970) Elton Mayo and the empirical study of social groups. In: *Management Thinkers*, edited by Tillet, A. – Kempner, T. – Wills, G. Penguin: Harmondsworth.
- Astley, W. Graham (1985) Administrative science as socially constructed truth. *Administrative Science Quarterly* 1985: 4, 497-513.
- Astley, G. – Van de Ven, A. H. (1983) Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly* 1983: 2, 245-273.
- Aurela, Asko, M. (1993) *Tieteellisen toisinajattelijan käsikirja*. Art House: Jyväskylä.
- Axelrod, Robert (1984) *The Evolution of Co-operation*. Basic Books: New York.
- Azides, Ichak (1990) *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Bacharach, Samuel, B. – Lawler, Edward, J. (1980) *Power and Politics in Organizations. The Social Psychology of Conflict, Coalitions and Bargaining*. Jossey-Bass Inc: San Francisco.
- Banner, David (1987) *Of Paradigm, Transformation and Organizational Effectiveness*. Sage: Thousand Oaks.
- Bahtin, Mihail (1988) Discourse in the Novel. In: *The Dialogic Imagination. Four Essays* by Bahtin, M. University of Texas Press: Austin.
- Barley, Stephen, R. – Kunda, Gedeon (1992) Design and Devotion Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Management Discourse. *Administrative Science Quarterly* 1992: 3, 363-399.
- Baritz, Loren (1960) *The Servants of Power. A History of Use of Social Science in American Industry*. John Wiley & Sons: New York.
- Barker, James, R. (1993) Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly* 1993: 38, 408-437.
- Barnard, Chester, I. (1968) *The Functions of the Executive*. First published 1938. Harvard University Press: Cambridge/London.

- Baron, J. N. – Hannan, M. T. (1994) The impact of economics on contemporary sociology. *Journal of Economic Literature* 1994: 32, 1111-1146.
- Bass, Bernard, M. (1990) *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd edition. Free Press: New York.
- Baudrillard, Jean (1975) *The Mirror of Production*. Telos Press: St. Louis.
- Baudrillard, Jean (1988) *Selected Writings*, edited by Poster, M. Stanford University Press: Palo Alto.
- Baudrillard, Jean (1991) *Ekstaasi ja rivirus: habilisaatio*. Gaudeamus: Helsinki.
- Baudrillard, Jean (1993) *The Transparency of Evil. Essays on Extreme Phenomena*. Verso: London.
- Baudrillard, Jean (1995) *Lopun illuusio eli tapahtumien lakko*. Gaudeamus: Helsinki.
- Bauman, Zygmunt (1996) *Postmodernin luno*. Gummerus: Jyväskylä.
- Baynes, Kenneth (1992) *The Normative Grounds of Social Criticism*. State University of New York Press: New York.
- Beck, Ulrich (1990) *Riskiyhteiskunnan vastamyrykät. Organisoitu vastuuttomuus*. Vastapaino: Tampere.
- Beck, Ulrich – Giddens, Anthony – Lash, Scott (1996) *Nykyajan jäljillä: refleksiivinen modernisaatio*. Vastapaino: Tampere.
- Beckérus, Åke, et al (1988) *Doktrinskiftet*. Svenska Dagbladets Förlag: Stockholm.
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. – Mills, O. – Walton, R. (1984) *Managing Human assets*. Free Press: New York.
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, B. – Quinn Mills D. – Walton, R. (1985) *Human Resource Management. A General Manager's Perspective*. Free Press: New York.
- Bell, Daniel (1974) *The Coming of Postindustrial Society. A Venture in Social Forecasting*. Penguin: Harmondsworth.
- Bendix, Reinhard (1956) *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. Harper & Row: New York.
- Bendix, Reinhard (1966) *Max Weber, an intellectual portrait*. Methuen: London.
- Bendix, Reinhard (1970) The impact of ideas on organizational structure. In: *The sociology of organizations*, edited by Grusky, O. – Miller, B.A. Free Press: New York.
- Bendix, R. – Fisher, L. H. (1961) The perspectives of Elton Mayo. In: *Complex Organizations: A Sociological Reader*, edited by Etzioni, Amitai. Holt, Rinehart and Winston: New York.
- Bendix, Reinhard – Roth, Guenther (1971) *Scholarship and partisanship: essays on Max Weber*. University of California Press.
- Beniger, James, R. (1986) *The Control Revolution. The Technological and Economic Origins of the Information Society*. Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts.
- Bennis, Warren (1989) *Why Leaders Can't Lead*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Bennis, Warren – Nanus, Burt (1986) *Johtajat ja johtajuus*. Weilin + Göös: Tampere.
- Benson, John, K. (1977) Organizations. A Dialectical View. In: *Complex Organizations. Critical Perspectives*, ed. by Zey-Ferrell, M. – Aiken, M. Scott, Foresman and Co: Glenview, Ill.
- Berg, Per-Olof (1986) Symbolic Management of Human Resources. *Human Resource Management* 1986: 4, 557-579.
- Berg, Per-Olof (1989) Postmodern Management? From Facts to Fiction in Theory and Practise. *Scandinavian Journal of Management* 1989: 3, 201-217.
- Berger, Peter – Luckmann, Thomas (1979) *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin Books: Harmondsworth.

- Berger, Peter – Luckmann, Thomas (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus: Helsinki.
- Bernauer, James – Mahon, Michel (1994) The Ethics of Michel Foucault. Teoksessa: *Cambridge Companion to Foucault*, edited by Gutting, Gary. Cambridge University Press: Cambridge.
- Bernstein, Eduard (1961) *Evolutionary socialism: criticism and affirmation*. Schocken Books: New York.
- Bernstein, Richard (1994) Foucault: Critique as Philosophical Ethos. Teoksessa: *Critique and Power: Recasting the Foucault/Habermas Debate*, edited by Kelly, Michael. The MIT Press: Cambridge.
- Beynon, Huw (1973) *Working for Ford*. Penguin: Harmondsworth.
- Bhaskar, Roy (1978) *A Realist Theory of Science*. Harvester: Brighton.
- Bhaskar, Roy (1987) *Scientific Realism and Human Emancipation*. Verso: London.
- Bhaskar, Roy (1989) *Reclaiming reality: a critical introduction to contemporary philosophy*. Verso: London.
- Bion, Wilfred, R. (1959) *Experiences in Groups*. Tavistock: London. Suomeksi: *Kokemuksia ryhmistä*. Weilin+Göös: Espoo 1979.
- Blake, Robert, R. – Mouton, Jane, S. (1964) *Managerial Grid*. Gulf: Houston.
- Blanchard, K. – Johnson, S. (1983) *The One Minute Manager*. Fontana/Collins: Glasgow.
- Blau, Peter, M. (1955) *The Dynamics of Bureaucracy*. University of Chicago Press: Chicago.
- Blau, Peter, M. (1956) *Bureaucracy in Modern Society*. Random House: New York.
- Blauner, Robert (1964) *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*. University of Chicago Press: Chicago.
- Bloch, Ernst (1985) Ennakoitu todellisuus. Mitä on utooppinen ajattelu ja mitä se saa aikaan. Teoksessa: *Utopia, luonto ja uskonto. Johdatusta Ernst Blochin ajattelun, toimittaneet Rahkonen, Keijo – Sironen, Esa*. Gummerus Oy: Jyväskylä.
- Blumberg, Paul (1968) *Industrial Democracy. The Sociology of Participation*. Constable: London.
- Blyton, Paul – Turnbull, Peter (1992) HRM: Debates, Dilemmas and Contradictions. In: *Reassessing Human Resource Management*, edited by Blyton, Paul – Turnbull, Peter. Sage: London.
- Blyton, Paul – Turnbull, Peter (eds.) (1992) *Reassessing Human Resource Management*. SAGE: London.
- Boje, David, M. (ed.) (1992) Postmodern discourse and change: Part II. *Journal of Organization Change Management* 1992: 2, 3-69.
- Boje, David, M. (1995) Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal* 1995: 38, 997-1035.
- Boje, David M. – Gephart, Robert, P. Jr. – Thatchenkery, Tojo, Joseph (eds.) (1995) *Postmodern Management and Organization Theory*. Sage: London.
- Boje, D. M. – Fitzgibbons, D. E. – Steingard, D. S. (1995) Storytelling at *Administrative Science Quarterly*: Warding off the Postmodern Barbarians. In: *Postmodern Management and Organization Theory*, edited by Boje, David, M. et al. Sage: London.
- Boje, D. M. – Winsor, R. D. (1993) The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda. *Journal of Organizational Change Management* 1993: 4, 58-71.
- Bolle de Bal, Marcel (1993) *The Double Games of Participation: Pay, Performance and Culture*. Walter de Gruyter: Berlin.

- Boone, Louis, E. – Bowen, Donald, D. (eds.) (1987) *The Great Writings in Management and Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Publishing Company: New York.
- Bottomore, Tom (1989) *The Frankfurt School*. Richard Clay Ltd: Suffolk.
- Bourdieu, Pierre (1979) *La distinction. Critique sociale du jugement*. Editions de Minuit: Paris. Englanniksi: *Distinction: a social critique of the judgement of taste*. Harvard University Press: Cambridge.
- Bourdieu, Pierre (1985) *Sosiologian kysymyksiä*. Vastapaino: Jyväskylä.
- Bourdieu, Pierre (1988) *Homo Academicus*. Polity Press: Cambridge.
- Bourdieu, Pierre (1999) *Vastatuleet: ohjeita uusliberalismin vastaiseen taisteluun*. Otava: Helsinki.
- Bourdieu, P. – Wacquant, L. J. (1996) *Refleksiiviseen sosiologiaan: tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta*. Joensuu University Press. Gummerus: Jyväskylä.
- Bourdieu, Pierre – Haacke, Hans (1998) *Ajatusten vapaakauppa*. Taide: Helsinki.
- Boyatzis, Richard, E. (1982) *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. John Wiley: New York.
- Boyle, Richard, J. (1984) Autoritäärisyydestä osallistuvuuteen. *Harvardin aikakauskirja* 1984: 3, 88-97.
- Brandon, Joel – Morris, Daniel (1994) *Liiketoimintaprosessien uudistaminen: Re-engineering*. Weilin+Göös: Espoo.
- Braverman, Harry (1974) *Labor Process and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press: New York.
- Broms, Henri – Gahmberg, Henrik (1983) Communication to self in organizations and cultures. *Administrative Science Quarterly* 1983: 28 (sep), 482-495.
- Broms, Henri – Paavola, Vesa (1991) *Tarokkijohtaminen. Organisaatioiden ikuinen käsikirja*. WSOY: Juva.
- Brunsson, Nils (1985) *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Wiley: Chichester.
- Brunsson, Nils (1989) *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. John Wiley & Sons: Chichester.
- Bryman, Alan (1989) *Research Methods and Organization Studies*. Unwin Hyman: London.
- Bryman, Alan (1992) *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage: London.
- Buchanan, David, A. – McCalman, James (1989) *High Performance Work Systems: The Digital Experience*. Routledge: London.
- Burns, James, McGregor (1978) *Leadership*. Harper & Row: New York.
- Burns, T. – Stalker, G. M. (1961) *The management of innovation*. Tavistock Publications: London.
- Buroway, Michael (1985) *The Politics of Production*. Verso: London.
- Burrell, Gibson (1980) Radical Organization Theory. In: *The International Yearbook of Organization Studies*, ed. by Dunkerley, D. – Salaman, G. Routledge and Kegan Paul: London.
- Burrell, Gibson (1988) Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. *Organization Studies* 1988: 2, 221-235.
- Burrell, Gibson (1994) Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas. *Organization Studies* 1994: 1, 1-20.
- Burrell, Gibson (1997) *Pandemonium: Towards a Retro-organization Theory*. Sage: London.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann: London.

- Calas, Marta – Smircich, Linda (1992) Re-writing Gender into Organizational Theorizing: Directions from Feminist Perspectives. In: *Rethinking Organization*, edited by Reed, M. – Hughes, M. Sage: London.
- Callinicos, Alex (1990) *Against Postmodernism. A Marxist Critique*. Polity Press: Cambridge.
- Callinicos, Alex (1995) Postmodernism as normal science. *British Journal of Sociology* 1995: 4, 734-739.
- Carey, A. (1967) The Hawthorne Studies: a radical criticism. *American Sociological Review* 1967: 3, 403-416.
- Carey, A. (1977) The Lysenko syndrome in western social science. *Australian Psychologist* 1977: 2, 27-38.
- Carlzon, Jan (1986) *Pyramidit nurin!* Gummerus: Jyväskylä.
- Carnegie, Dale (1994) *Miten saan ystäviä, menestystä ja vaikutusvaltaa*. WSOY: Juva. Alkuperäisteos: How to Win Friends and Influence People 1936.
- Carter, Pippa – Jackson, Norman (1993) Modernism, postmodernism and motivation, or why expectancy theory failed to come up to expectation. In: *Postmodernism and organizations*, edited by Hassard, J. – Parker, M. Sage: London.
- Case Studies in Job Reorganization and Job Redesign in Finland* (1981). Institute of Occupational Health. Reviews 1981: 6. Helsinki.
- Castells, Manuel (1996) *The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. 1. The Rise of the Network Society*. Blackwell: Cambridge.
- Castells, Manuel (1997) *The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. 2. The Power of Identity*. Blackwell: Cambridge.
- Cautadella, Joe – Sawyer, Ben – Greely, Dave (1998) *Creating Stores on the Web*. Peachpit Press: Berkeley, CA.
- Chaffee, Ellen (1985) Three models of strategy. *Academy of Management Review* 1985: 10, 89-98.
- Champy, James (1995) *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*. Harper: New York.
- Chandler, Alfred, D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. M.I.T. Press: Cambridge, Mass.
- Chandler, Alfred, D. Jr. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press: Boston.
- Chia, Robert (1995) From Modern to Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies* 1995: 4, 579-604.
- Chia, Robert (1996) The Problem of Reflexivity in Organizational Research: Towards a Postmodern Science of Organization. *Organization* 1996: 1, 31-59.
- Child, John (1973a) Organization: a choice for man. In: *Man and organization*, edited by Child, John. Allen and Unwin: London.
- Child, John (1973b) Parkinson's progress: Accounting for the number of specialists in organizations. *Administrative Science Quarterly* 1973: 3, 328-348.
- Child, John (1988) On Organizations in Their Sectors. In: Offence and Defence: A Symposium with Hinings, Clegg, Child, Aldrich, Karpik, and Donaldson. *Organization Studies* 1988: 1, 1-32.
- Clark, Timothy – Salaman, Graeme (1996) The Management Guru as Organizational Witchdoctor. *Organization* 1996: 1, 85-107.
- Clark, Timothy – Salaman, Graeme (1998) Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity. *Journal of Management Studies* 1998: 2, 137-161.
- Clegg, Stewart, R. (1975) *Power, Rule and Domination*. Routledge and Kegan Paul: London.

- Clegg, Stewart, R. (1981) Organization and control. *Administrative Science Quarterly* 1981: 26, 545-562.
- Clegg, Stewart, R. (1987) The Language of Power and the Power of Language. *Organizations Studies* 1987: 1, 61-70.
- Clegg, Stewart, R. (1988) The Good, The Bad and The Ugly. In: Offence and Defence: A Symposium with Hinings, Clegg, Child, Aldrich, Karpik, and Donaldson. *Organization Studies* 1988: 1, 1-32.
- Clegg, Stewart, R. (1989) Radical Revisions. Power, Discipline and Organizations. *Organization Studies* 1989: 10, 97-115.
- Clegg, Stewart, R. (1989b) *Frameworks of power*. Sage: London.
- Clegg, Stewart, R. (1990) *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*. Sage: London.
- Clegg, Stewart, R. (1994) Weber and Foucault: Social theory for the study of organizations. *Organization* 1994: 1, 149-178.
- Clegg, S. – Dunkerley, D. (1980) *Organizations, Class and Control*. Routledge and Kegan Paul: London.
- Clegg, S. R. – Dunkerley, D. (eds.) (1980) *Critical issues in organisations*. Routledge & Kegan Paul: London.
- Clegg, S. R. – Higgins, W. (1987) Against the Current: Organizational Sociology and Socialism. *Organizations Studies* 1987: 3, 201-221.
- Clegg, S. R. – Rouleau, L. (1992) Postmodernism and postmodernity in organizational analysis. *Journal of Organizational Change Management* 1992: 1, 8-25.
- Cleveland, Harlan (1985) The Twillight of Hierarchy. Speculations on the Global Information Society. In: *Information Technologies and Social Transformation*, ed. by Guile, Bruce, R. National Academy Press: Washington, D.C.
- Coase, Ronald (1937) The Nature of the Firm. *Economica* 1937: 4, 386-405.
- Coase, Ronald (1960) The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics* 1960: 4, 1-44.
- Collins, H. M. (1985) *Channing Order: Replication and Induction in Scientific Practise*. SAGE: London.
- Collins, James, C. – Porras, Jerry, I. (1996) *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. Century: London.
- Collins, Randall (1980) Weber's last theory of capitalism: a systematization. *American Sociological Review* 1980: 6, 925-942.
- Collis, David, J. – Montgomery, Cynthia, A. (1999) Competing on Resources: Strategy in the 1990s. In: *Harvard Business Review on Corporate Strategy*. Harvard Business School Press: Boston. Originally published in Harvard Business Review July – August 1995.
- Conger, Jay, A. (1989) *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Conger, Jay, A. (1990) The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics* 1990: 19, 44-55.
- Conger, Jay, A. – Kanungo, Rabindra, N. (1987a) Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review* 1987: 4, 637-647.
- Conger, Jay, A. – Kanungo, Rabindra, N. (1987b) The Empowerment Process. Integrating Theory and Practise. *Academy of Management Review* 1988: 3, 471-482.
- Conner, Cathleen, R. (1991) A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We have a New Theory of the Firm. *Journal of Management* 1991: 1, 121-154.

- Conner, Cathleen, R. – Prahalad, C.K. (1996) A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science* 1996: 5, 477-501.
- Connor, Steven (1989) *Postmodernist Culture. An Introduction to Theories of Contemporary Society*. Billing & Sons: Worcester.
- Cooke, Bill (1999) Writing the Left out of Management Theory: The Historiography of the Management of Change. *Organization* 1999: 1, 81-105.
- Cooper, Harris, M. (1989) *Integrating Research. A Guide for Literature Reviews*. Second Edition. SAGE: London.
- Cooper, Robert (1989) Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: Contribution of Jaques Derrida. *Organization Studies* 1989: 4, 479-502.
- Cooper, R. – Burrell, G. (1988) Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis. *Organization Studies* 1988: 1, 91-112.
- Cooper, R. – Fox, S. (1990) The "texture" of organizing. *Journal of Management Studies* 1990: 27, 575-582.
- Cordes, C. L. – Doughert, T. W. (1993) A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review* 1993: 4, 621-656.
- Cousins, Mark – Hussain, Athar (1984) *Michel Foucault*. MacMillan: London.
- Covey, Stephen (1989) *The Seven Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster: New York.
- Covey, Stephen (1997) *Tie menestykseen. 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen*. Gummerus: Jyväskylä.
- Cox, Tom (1980) Repetitive Work. In: *Current Concerns in Occupational Stress*, edited by Cooper, C. L. – Payne, R. John Wiley: London.
- Cox, Charles, J. – Cooper, Gary, L. (1985) The irrelevance of American organizational sciences to the UK and Europe. *Journal of General Management* 1985: 2, 27-34.
- Craib, Ian (1984) *Modern Social Theory. From Parsons to Habermas*. St. Martin's Press: New York. 2nd edition 1992. Harvester Wheatsheaf: Hemel Hempstead.
- Crozier, Michel (1964) *The Bureaucracy Phenomenon*. University of Chicago Press: Chicago.
- Cunniff, John (1993) If only the bosses would get out of the way. *Marketing News* 1993: 4, 4-5.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988) *Ideological Control in Nonideological Organizations*. Praeger: New York.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1991) *Reforms as the Last Hope of Control. On the Fate of Modernist Projects in a Postmodern World*. Lund university. School of Economics and Management. Institute of Economic Research. Working paper Series. Lund.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1994) Epilogue: Realism in the Novel, Social Science and Organization Theory. In: *Good Novels, Better Management: Reading Organizational Realities in Fiction*, edited by, Czarniawska-Joerges, Barbara – Guillet de Monthoux, Pierre. Harwood Academic Press: Chur, Switzerland.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1995) Narration or Science? Collapsing the Division in Organizations Studies. *Organization* 1995: 1, 11-33.
- Czarniawska-Joerges, Barbara – Guillet de Monthoux, Pierre (eds.) (1994) *Good Novels, Better Management: Reading Organizational Realities in Fiction*. Harwood Academic Press: Chur, Switzerland.
- Czarniawska, Barbara – Sevon, Guje (1996) Solving the puzzles begins by consulting already existing theories. In: *Translating Organizational Change*. Toimittajat Czarniawska, Barbara – Sevon, Guje. Walter de Gruyter: Berlin.
- Cyert, R. M. – March, J. G (1963) *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

- Dachler, Peter – Wilpert, Bernhard (1978) Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation. *Administrative Science Quarterly* 1978: 1, 1-39.
- Dahl, Robert, A. (1970) *After the revolution?* Yale University Press: New Haven.
- Dahl, Robert, A. (1985) *A Preface to Economic Democracy*. Polity Press: Cambridge.
- Dahrendorf, Ralf (1959) *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford University Press: Stanford, Cal.
- Dahrendorf, Ralf (1980) *Im Entschwinden der Arbeitsgesellschaft. Wandlungen in der sozialen Konstruktion des menschlichen Lebens*. Merkur XXXIV 1980. Stuttgart.
- Daudi, Philippe (1984) *Makt, diskurs och handling*. Studentlitteratur: Lund.
- Daudi, Philippe (1986) *Power in the Organisation. The Discourse of Power in Managerial Praxis*. T.J. Press: Padstow, Cornwall.
- D'Aveni, Richard (1994a) *Hyper Competitive Rivalries – Competing in Highly Dynamic Environments*. Free Press: New York.
- D'Aveni, Richard (1994b) *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press: New York.
- Davenport, Thomas, H. (1993) *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press: Boston.
- Davenport, Thomas, H. – Short, James, E. (1990) The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process. *Sloan Management Review* 1990: Summer, 11-27.
- Deal, Terence, E. – Kennedy, Allen, A. (1982) *Corporate Cultures*. Addison-Wesley: Reading, Mass.
- Deal, Terence, E. – Kennedy, Allan, A. (1983) *Yrityskulttuurit: Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit*. Rastor: Helsinki.
- Dean, James – Brandes, Pamela – Dharwadkar, Ravi (1998) Organizational cynicism. *Academy of Management Review* 1998: 2, 341-352.
- Deetz, Stanley (1986) Metaphors and the Discursive Production and Reproduction of Organization. In: *Communication – Organization*, edited by Thayer, L. Ablex: Norwood, NJ.
- Deetz, Stanley (1992) Disciplinary Power in the Modern Corporation. In: *Critical Management Studies*, edited by Alvesson, Mats – Willmott, Hugh. Biddles Ltd: Guilford, Surrey.
- Deetz, Stanley (1992b) *Democracy in an age of corporate colonialization: Developments in communication and the politics of everyday life*. State University of New York Press: Albany.
- Deetz, S. – Mumby, D. (1986) Metaphors, Information and Power. In: *Information and Behaviour*, ed. by Reuben, B. Transaction Books: New Brunswick, NJ.
- Delbridge, Rick – Turnbull, Peter (1992) Human Resource Maximization: The Management of Labour under Just-in-Time Manufacturing Systems. In: *Reassessing Human Resource Management*, edited by Blyton, Paul – Turnbull, Peter. Sage: London.
- Deleuze, Gilles (1962) *Nietzsche et la philosophie*. Englanninos: Nietzsche and Philosophy 1983. Athlone Press: London.
- Deleuze, Gilles (1988) *Foucault*. University of Minnesota Press: Minneapolis.
- Deleuze, Gilles (1992) *Autioma: kirjoituksia vuosilta 1967-1986*. Toimittaneet Kotkavirta, Jussi et al. Gaudeamus: Helsinki.
- Deleuze, Gilles – Guattari, Félix (1977) *Anti-Oedipus: capitalism and schizophrenia*. Viking Press: New York.
- Deleuze, Gilles – Guattari, Félix (1993) *Mitä on filosofia?* Gaudeamus: Helsinki.

- Derber, Milton (1970) *The American Idea of Industrial Democracy 1865-1965*. University of Illinois Press: Urbana, IL.
- Derrida, Jaques (1988) *Positioita. Keskusteluja Henri Ronsen, Julia Kristevan, Jean-Luis Houdebinnen ja Guy Scarpettan kanssa*. Gaudeamus: Helsinki.
- Descombes, Vincent (1980) *Modern French Philosophy*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Diamond, Michael, A. (1991) Stresses of Group Membership: Balancing the Needs for Independence and Belonging. In: *Organizations on the Couch*, edited by Kets de Vries, Manfred. Jossey-Bass: San Francisco.
- DiMaggio, Paul, J. – Powell, Walter, W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 1983: 48, 147-160.
- Dixit, Avinash – Nalebuff, Barry (1991) *Thinking Strategically*. Wiley: New York.
- Dodgson, Mark (1993) Organizational Learning: A Review of Some Literature. *Organization Studies*. 1993: 3, 375-394.
- Donaldson, Lex (1985) *In Defense of Organization Theory: A Reply to The Critics*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Donaldson, Lex (1995) *American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation*. Cambridge University Press: Cambridge, England.
- Donaldson, Lex (1996) *For Positivist Organization Theory*. SAGE: London.
- Doray, Bernard (1988) *From Taylorism to Fordism: A Rational Madness*. Free Association Books: London.
- Dreyfus, Hubert, L. – Rabinow, Paul (1982) *Michel Foucault. Beyond Structuralism and Hermeneutics*. 2nd edition 1983. The Harvester Press Limited: Brighton.
- Dreyfus, Hubert, L. – Rabinow, Paul (1986a) *Michel Foucault. Beyond Structuralism and Hermeneutics*. The Harvester Press Limited: Brighton.
- Dreyfus, Hubert, L. – Rabinow, Paul (1986b) Mitä on täysi-ikäisyys? Mitä on valistus Habermasin ja Foucault'n mukaan? *Tiede ja Edistys* 1986: 2, 93-111.
- Drucker, Peter, F. (1946) *The Concept of the Corporation*. Mentor Books: New York 1983.
- Drucker, Peter, F. (1969) *Käytännön liikkeenjohto*. Tammi: Helsinki. Alkuperäisteos: *Practise of Management. The Most Important Function in an American Society*. Harper & Row: New York 1954.
- Drucker, Peter, F. (1988) The Coming of The New Organisation. *Harvard Business Review* 1988: 1, 45-53.
- Drucker, Peter, F. (1993) *Post-Capitalist Society*. Harper: New York.
- Dumont, Louis (1966) *Homo hierarchius. Essai sur le système des castes*. Gallimard: Paris.
- Dunderfelt, Tony (1998) *Henkilökemia: Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä*. Dialogia: Söderkulla.
- Dunnette, Marvin (1975) The Hawthorne Effect. Its Societal Meaning. In: *Man and Work in Society*, ed. by Cass, E. – Zimmer, F. Van Nostrand: New York.
- Durkheim, Émile (1933) *The Division of Labor in Society*. Originally published in 1897. Free Press: Glencoe, IL.
- Durkheim, Émile (1977) *Sosiologian metodisäännöt*. Tammi: Helsinki.
- Durkheim, Émile (1980) *Uskontoelämän alkeismuodot: australialainen toteemijärjestelmä*. Tammi: Helsinki. Alkuperäisteos: *Les formes élémentaires de la vie religieuse: Le système totémique en Australie* 1912.
- Durö, Robert – Sandström, Björn (1986) *Markkinointisodan keinot: miten kilpailijat voitetaan markkinoista käytävässä taistelussa*. Weilin+Göös: Espoo.
- Eagleton, Terry (1983) *Literary theory*. Blackwell: Oxford.

- Eccles, Robert, G. – Nohria, Nitin (1992) *Beyond the Hype*. Harvard Business School Press: Harvard.
- Edwards, R. (1979) *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. Heinemann: London.
- Ehnröth, Jari (1990) Intuitio ja analyysi. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toimittanut Mäkelä, Klaus. Painokaari Oy: Helsinki.
- Eisenhardt, Kathleen, M. (1985) Control: Organizational and economic approaches. *Management Science* 1985: 31, 134-149.
- Eisenhardt, Kathleen (1989) Agency theory: An assesment and review. *Academy of Management Review* 1989: 14, 57-74.
- Elden, Max (1983) Democratization and Participative Research in Developing Local Theory. *Journal of Occupational Behaviour* 1983: 1, 21-33.
- Elias, Norbert (1982) *The History of Manners. The Civilizing Process*. Vol 1. Pantheon Books: New York.
- Elster, Jon (1989a) *Solomonic Judgements. Studies in the Limitations of Rationality*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Elster, Jon (1989b) *The Cement of Society. A Study of Social Order*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Elster, Jon (1991) *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Emery, Fred, E. (1982) New Perspectives on the World of Work. Sociotechnical Foundations for a New Social Order. *Human Relations* 1982: 12, 1095-1122.
- Emery, Fred, E. – Trist, E. L. (1960) Socio-technical Systems. Reprinted in: *Systemteori för ekonomer och samhällsvetare*, edited by Emery, Fred, E. Prisma: Stockholm 1972.
- Engeström, Yrjö (1995) *Kehittävä työn tutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Painatuskeskus: Helsinki.
- Eribon, Didier (1993) *Michel Foucault*. Vastapaino: Tampere.
- Erikson, Kai (1994) *Totuuden politiikka. Foucault'n genealoginen tutkimusperspektiivi*. Pro Gradu. Helsingin yliopisto. Teoreettinen filosofia. Helsinki.
- Eräsaari, Risto (1995) Mitä on "refleksiivinen modernisaatio". Teoksessa: *Sosiologisen teorian uusimmat virtaukset*, toimittanut Rahkonen, Keijo. Gaudeamus: Tampere.
- Eskola, Antti (1985) *Persoonallisuustyypeistä elämäntapaan. Persoonallisuuden tutkimuksen metodologisia opetuksia*. WSOY: Juva.
- Esland, G. – Salaman, G. – Speakman, M. A. (eds.) (1975) *People and Work*. Holmes McDougal in association with the Open University Press: Edinburgh.
- Etzioni, Amitai (1960) Two approaches to organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 1960: 5, 257-278.
- Etzioni, Amitai (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Free Press: Glencoe, IL.
- Etzioni, Amitai (1988) *The moral dimension: Toward a new economics*. Free Press: New York.
- European Commission (1996) Living and working in the information society: people first. Green Paper. *Bulletin of the European Union. Supplement 3/96*. Brussels.
- Evered, R. – Louis, M. R. (1981) Alternative perspectives in the organization sciences: "inquiry from the inside" and "inquiry from the outside". *Academy of Management Review* 1981: 6, 385-396.
- Falk, Pasi (1990) Pelastakaa maailma ry. Otteita modernin eskatologian suurista kertomuksista. *Tiede & Edistys* 1990: 4, 269-280.
- Farson, Richard (1996) *Management of the Absurd*. Simon & Schuster: New York.

- Feyerabend, Paul (1975) *Against method. Outline of anachistic theory of knowledge*. New Left Books: London.
- Fiedler, Fred. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill: New York.
- Follet, Mary Parker (1941) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*, edited by Metcalf, Henry, C. – Urwick, L. Pitman: London.
- Fombrun, Charles – Tichy, Noel, M. – Devanna, Mary Anne (1984) *Strategic Human Resource Management*. John Wiley & Sons: New York.
- Foucault, Michel (1969) *Titres et Travaux. Plaquelette editee puor la candidature au Collège de France*. Paris.
- Foucault, Michel (1973a) *Madness and Civilization. A History of Insanity in the Age of Reason*. Tavistock: London. Alkuperäisteos: *Folie et déraison. Histoire de la folie à l'agé classique*. Plon: Paris 1961.
- Foucault, Michel (1973b) *The Birth of Clinic. An Archaeology of Medical Perception*. Pantheon: New York. Alkuperäisteos: *Naissance de la clinique. Une archéologie du redard médical*. PUF: Paris 1963.
- Foucault, Michel (1974a) *The Order of Things. An Archaeology of Human Sciences*. Tavistock Publications: London. Alkuperäisteos: *Les mots et les choses. Une archéologie de sciences humaines*. Gallimard: Paris 1966.
- Foucault, Michel (1974b) *The Archaeology of Knowledge*. Reprinted 1986. Tavistock Publications: London. Alkuperäisteos: *L'archaéologie du savoir*. Gallimard: Paris 1969.
- Foucault, Michel (1976) *Histoire de la sexualité 1: La volonté de savoir*. Gallimard: Paris. Englanninos: *The History of Sexuality: An Introduction*. Pantheon: New York 1978.
- Foucault, Michel (1980a) *Power/Knowledge. Selected Interviews & Other Writings 1972-1977 by Michel Foucault*, edited by Gordon, Colin. Harvester Press: New York.
- Foucault, Michel (1980b) *Tarkkailla ja rangaista*. Otava: Keuruu. Alkuperäisteos: *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Gallimard: Paris 1975.
- Foucault, Michel (1983) *The Subject and Power*. Afterword. In: *Michel Foucault. Beyond Structuralism and Hermeneutics*, edited by Dreyfus, Hubert, L. – Rabinow, Paul. Harvester Press Limited: Brighton.
- Foucault, Michel (1984a) *Nietzsche, Genealogy, History*. In: *The Foucault Reader*, edited by Rabinow, Paul. Penguin Books: Harmondsworth.
- Foucault, Michel (1984b) *Histoire de la sexualité 2: L'usage des plaisirs*. Gallimard: Paris. Englanninos: *The Use of Pleasure, The History of Sexuality Volume 2*. Pantheon: New York 1985.
- Foucault, Michel (1984c) *Histoire de la sexualité 3: Le douci de soi*. Gallimard: Paris. Englanninos: *The Care of The Self, The History of Sexuality. Volume 3*. Pantheon: New York 1985.
- Foucault, Michel (1987) *Truth and Power*. In: *The Foucault Reader*, edited by Rabinow, Paul. Peregrinebooks: Middlesex.
- Foucault, Michel (1988) *Politics, Philosophy, Culture: Interviews and other writings 1977-1984*, edited by Kritzman, Lawrence. Routledge: London.
- Foucault, Michel (1998a) *Seksuaalisuuden historia*. (I Tiedontahto, II Nautintojen käyttö, III Huoli itsestä). Suomentanut Sivenius, Kaisa. Gaudeamus: Tampere. Alkuperäisteokset: Foucault 1976, 1984b, 1984c.
- Foucault, Michel (1998b) *Foucault/Nietzsche*. [sisältää Foucault'n esseet Nietzsche, Freud, Marx ja Nietzsche, Genealogia, Historia sekä Mika Ojakankaan laajan esipuheen]. Tutkijaliitto: Helsinki.
- Fox, Jeffrey (2000) *Miten päästä pääjohtajaksi*. WSOY: Juva.

- Fox, Stephen (1989) The Panopticon: From Bentham's obsession to the revolution in management learning. *Human Relations* 1989: 8, 717-739.
- Fraser, Nancy (1981) Foucault on Modern Power: Empirical Insights and Normative Confusion. *Praxis International* 1981: 1, 272-287.
- Fraser, Nancy (1994) Michel Foucault: A 'Young Conservative'? In: *Critique and Power: Recasting the Foucault/Habermas Debate*, edited by Kelly, Michael. The MIT Press: Cambridge.
- Freeman, Frank, H. (1985) Books that mean business: the management best seller. *Academy of Management Review* 1985: 2, 345-350.
- Friedman, Milton (1962) *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press: Chicago.
- Friedman, Milton – Friedman, Rose (1982) *Vapaus valita*. Otava: Helsinki.
- Friedell, Egon (1989) *Uuden ajan kulttuurihistoria*. Osat 1-3. WSOY: Juva.
- Freud, Sigmund (1986) *Introductory Lectures on Psychoanalysis*. Penguin Books: Reading. Alkuperäisteos vuodelta 1917. Suomeksi: *Johdatus psykoanalyysiin*. Gummerus: Jyväskylä.
- Fromm, Erich (1976) *Pako vapaudesta*. Toinen painos, suomentanut Lahtela, Markku. Kirjayhtymä: Helsinki.
- Fromm, Erich (1977) *Olla vai omistaa*. Länsi-Suomi Oy: Rauma.
- Fromm, Erich (1993) *Omistamisesta olemiseen. Itsetiedostuksen teitä ja harhapolkuja*. Kirjayhtymä: Helsinki.
- Frost, Peter (1980) Toward a radical framework for practising organization science. *Academy of Management Review* 1980: 4, 501-507.
- Fry, Louis W. (1976) The maligned F. W. Taylor: A reply to his many critics. *Academy of Management Review* 1976: 1, 124-139.
- Fukuyama, Francis (1992) *Historian loppu ja viimeinen ihminen*. WSOY: Juva.
- Fukuyama, Francis (1995) *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press: New York.
- Gagliardi, Pasquale (1990) Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life. In: *Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape*, edited by Gagliardi, Pasquale. Walter de Gruyter: Berlin.
- Gahmberg, Henrik (1991a) Strategy as Signification of Meaning. Building on the Interpretative View. In: *Arenas of Strategic Thinking*, edited by Näsi, Juha. Kp Snellman Oy: Helsinki.
- Gahmberg, Henrik (1991b) Organizational Ideology and Leadership. A Semiotic View. *Hallinnon tutkimus* 1991: 2, 198-200.
- Galbraith, Jay, R. (1973) *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley: Reading; MA.
- Galbraith, Jay, R. (1977) *Organization Design*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Galbraith, J. R. – Nathanson, D. A. (1980) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. New York.
- Galbraith, John Kenneth (1984) *Vallan anatomia*. WSOY: Juva.
- Gardell, B. – Dahlström, E. (1966) Arbetsanpassning och teknologisk struktur. Teoksessä: *Teknisk förändring och arbetsanpassning*, toimittanut Dahlström, E. Prisma: Stockholm.
- Gardner, Howard – Laskin, Emma (1996) *Leading Minds. An Anatomy of Leadership*. Harper & Collins: London.
- Garvin, David, A. (1988) *Managing Quality*. The Free Press: New York.
- Garvin, David A. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* 1993: 2, 78-91.

- Gee, James, Paul (1996) On Mobots and Classrooms: The Converging Languages of the New Capitalism and Schooling. *Organization* 1996: 3, 385-407.
- Geertz, Clifford (1973) *The Interpretation of Cultures*. Basic Books: New York.
- Gephart, Robert, P. Jr. (1996a) Simulacral Environments: Reflexivity and Natural Ecology of Organizations. In: *Postmodern Management and Organization Theory*, edited by Boje, David, M. et al. Sage: London.
- Gephart, Robert, P. Jr. (1996b) Management, Social Issues, and the Postmodern Era. In: *Postmodern Management and Organization Theory*, edited by Boje, David, M. et al. Sage: London.
- Gephart, Robert, P. et al (1996) Postmodern Management and the Coming Crises of Organizational Analysis. In: *Postmodern Management and Organization Theory*, edited by Boje, David, M. et al. Sage: London.
- Gergen, Kenneth, J. (1991) *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. Basic Books: New York.
- Gergen, Kenneth, J. (1992) Organization theory in the postmodern era. In: *Rethinking organizations*, edited by Reed, M. – Hughes, M. Sage: London
- Gerlach, Neil (1996) The business restructuring genre: some questions for critical organization analysis. *Organization* 1996: 3, 425-453.
- Giddens, Anthony (1984) *Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissa*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.
- Giddens, Anthony (1990) *The consequences of modernity*. Stanford University Press: Stanford, CA.
- Giddens, Anthony (1991) *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford University Press: Stanford, CA.
- Goldthorpe, John, H. (1968) *The Affluent Worker. Industrial Attitudes and Behavior*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Goleman, Daniel (1999) *Tunneäly työelämässä*. Otava: Helsinki.
- Gordon, Colin (1980) Afterword. Teoksessa: *Power/Knowledge* by Foucault, Michel. Harvester Press: Brighton.
- Gordon, Jack (1995) Tiimien itsepintaisimmat ongelmat. *Yritystalous* 1995: 4, 64-73.
- Gorz, Andre (1982) *Farewell to the Working Class. An essay on Post-Industrial Socialism*. Pluto Press: London.
- Goshal, Sumantra – Bartlett, Christopher, A. (1997) *The Individualized Corporation. A Fundamentally New Approach to Management*. Harper: New York.
- Goshal, Sumantra – Moran, Peter (1996) Bad for Practise: A Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review* 1996: 1, 13-47.
- Gouillart, Francis – Kelly, James (1995) *Transforming the Organisation. Reframing Corporate Issues. Restructuring the Company. Revitalizing the Spirit of Enterprise. Renewing People*. McGraw-Hill: New York.
- Gouldner, Alvin, W. (1954) *Patterns of Industrial bureaucracy*. Free Press: Glencoe, Ill.
- Gouldner, Alvin, W. (1970) *Coming crisis of western sociology*. Basic Books: New York.
- Gouldner, Alvin, W. (1976) *The Dialectic of Ideology and Technology*. Macmillan: London.
- Gray, B. – Bougon, M. – Donnellon, A. (1985) Organizations as Contructions and Destructions of Meaning. *Journal of Management* 1985: 2, 83-98.
- Greiner, Larry, E. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 1972: jul-aug.

- Grey, Christopher (1996) C.P. Snow's Fictional Sociology of Management and Organizations. *Organization* 1996: 1, 61-83.
- Gross, Paul – Levitt, Norman (1994) *Higher Superstition: The Academic Left and Its Quarrels With Science*. The John Hopkins University Press: Baltimore.
- Guest, David (1987) Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies* 1987: 5, 503-521.
- Guest, David (1989a) Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions. In: *New Perspectives on Human Resource Management*, edited by Storey, John. Routledge: London.
- Guest, David (1989b) Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel Management* 1989: Jan, 48-51.
- Guest, David, E. (1990) Human Resource Management and The American Dream. *Journal of Management Studies* 1990: 4, 377-397.
- Guest, David (1991) Personnel management: the end of orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations* 1991: 2, 149-176.
- Guillet de Monthaux, Pierre (1978) *Handling och existens. Anarkoexistentiell analys av projekt, företag och organisation*. Liber: Stockholm.
- Gustafsson, Claes (1979) *Om utsagor om makt*. Meddelanden från Stiftelsen för Åbo Akademi. Åbo.
- Gustafsson, Claes (1994) *Produktion av allvar. Om det ekonomiska förnuftets metafysik*. Norstedts: Stockholm.
- Gustavsen, Björn (1985) Workplace Reform and Democratic Dialogue. *Economic and Industrial Democracy* 1985: 5.
- Gustavsen, Björn (1990) *Vägen till bättre arbetsliv. Strategier och arbetsreformer i ett lokalt utvecklingsarbete*. Arbetslivcentrum: Stockholm.
- Haber, Samuel (1964) *Efficiency and Uplift: Scientific Management in the Progressive Era 1890-1920*. University of Chicago Press: Chicago.
- Habermas, Jürgen (1971a) *Erkenntnis und Interesse*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Habermas, Jürgen (1971b) *Toward a Rational Society*. Heinemann: London.
- Habermas, Jürgen (1973) *Legitimation crisis*. Beacon Press: Boston.
- Habermas, Jürgen (1976) Tieto ja intressi. Teoksessa: *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet*. Osa I, toimittaneet Tuomela, Raimo – Patoluoto, Ilkka. Gaudeamus: Helsinki.
- Habermas, Jürgen (1981a) *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Handlungs-rationalitet und gesellschaftliche Rationalisierung*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Habermas, Jürgen (1981b) *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Habermas, Jürgen (1985a) Aporien einer Machttheorie. In: *Der philosophische Diskurs der Moderne: Zwölf Vorlesungen*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Habermas, Jürgen (1985b) Vernunftkritische Entlarvung der Humanwissenschaften: Foucault. In: *Der philosophische Diskurs der Moderne: Zwölf Vorlesungen*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Habermas, Jürgen (1987) *Järki ja Kommunikaatio. Tekstejä 1981-1985, valinnut ja toimittanut Kotkavirta, Jussi*. Hakapaino Oy: Helsinki.
- Habermas, Jürgen (1989) *The New Conservatism: Cultural Criticism and the Historians' debate*. Polity Press: Cambridge.
- Habermas, Jürgen (1989b) Moderni – keskeneräinen projekti. Teoksessa: *Moder-ni/Postmoderni. Lähtökohtia keskusteluun*, toimittaneet Kotkavirta, Jussi – Siironen, Esa. Gummerus Oy:n kirjapaino: Jyväskylä.

- Habermas, Jürgen (1992) *The Philosophical Discourse of Modernity: Twelve Lectures*. Polity Press: Cambridge.
- Hacking, Ian (1986) The Archaeology of Foucault. In: *Foucault: A Critical Reader*, edited by Hoy, David. Basil Blackwell: New York.
- Hakim, Catherine (1995) Five feminist myths about women's employment. *British Journal of Sociology* 1995: 3, 429-455.
- Halal, William, E. (1986) *The New Capitalism*. John Wiley & Sons: New York.
- Halal, William, E. – Brown, Bob, S. (1981) Participative Management. Myth and Reality. *California Management Review* 1981: 4, 20-31.
- Halsey, Frederick, A. (1891) The premium plan for paying for labor. *American Society of Mechanical Engineers Transactions* 1891: 22, 758-765.
- Hammer, Michael (1990) Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review* 1990: jul/aug, 104-112.
- Hammer, Michael – Champy, James (1993) *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper: New York.
- Hammer, Michael – Stanton, Steven (1995) *The Re-engineering Revolution: The Handbook*. Harper & Collins: London.
- Handy, Charles (1985) *Understanding Organisations*. Penguin: London.
- Handy, Charles (1989) *The Age of Unreason*. Arrow Books: London.
- Handy, Charles (1994) *The Age of Paradox*. Harvard Business School Press: Boston.
- Hannan, Michael, T. – Freeman, John, H. (1977) The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* 1977: 82, 929-964.
- Hannan, Michael, T. – Freeman, John, H. (1989) *Organizational Ecology*. Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Hannus, Jouko (1993) *Prosessi johtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Gummerus: Jyväskylä.
- Harisalo, Risto (1988) *Uusi kapitalismi. Paikallinen yrittäjyyskulttuuri ja taloudellinen hyvinvointi*. PKK Oy: Helsinki.
- Harisalo, Risto – Miettinen, Ensio (1995) *Vastuuyhteiskunnan peruslait. Tutkimusmatka ihmisen yhteiskuntaan*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Harland, Richard (1987) *Superstructuralism. The Philosophy of Structuralism and Post-Structuralism*. Methuen: London.
- Harré, Rom (1993) *Social Being*. Blackwell: Oxford.
- Harris, Philip, R. (1985) *Management in Transition*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Hartsock, Nancy (1990) Foucault on power: A theory for women? Teoksessa: *Feminism/Postmodernism*, edited by Nicholson, J. Routledge: London.
- Harvey-Jones, Sir John (1988) *Making it Happen*. Collins: Glasgow.
- Harvey-Jones, Sir John (1993) *Managing to Survive*. Heinemann: London.
- Hassard, John (1994) Postmodern Organizational Analysis: Toward A Conceptual Framework. *Journal of Management Studies* 1994: 3, 303-324.
- Hassard, John (1996) Exploring the Terrain of Modernism and Postmodernism in Organization Theory. In: *Postmodern Management and Organization Theory*, edited by Boje, David, M. et al. Sage: London.
- Hassard, John – Pym, Denis (ed.) (1990) *The theory and philosophy of organizations. Critical issues and new perspectives*. Routledge: New York.
- Hassard, John – Parker, Martin (eds.) (1993) *Postmodernism and organizations*. Sage: London.
- Hatch, Mary, Jo (1997) *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press: Oxford.
- Hatch, Mary, Jo – Ehrlich, Sanford, B. (1993) Spontaneous humor as an indicator of paradox and ambiguity in organizations. *Organizational Studies* 1993: 4, 539-60.

- Hautamäki, Antti (toim.) (1996) *Yksilö modernin murroksessa*. Gaudeamus: Tampere.
- Hayek, Friedrich, A. (1976-1979) *Law, legislation and liberty. Vols. 1-3*. Routledge & Kegan Paul: London.
- Hayek, Friedrich, A. (1995) *Tie orjuuteen*. Gaudeamus: Helsinki. Alkuperäisteos: *The Road to Serfdom*. Routledge: London 1944.
- Hayek, Friedrich, A. (1998) *Kohtalokas ylimieli*. Gummerus: Jyväskylä. Alkuperäisteos: *The Fatal Conceit – The Errors of Socialism* 1988.
- Heifetz, Ronald, A. (1994) *Leadership without Easy Answers*. Belknap Press: Cambridge, Mass.
- Heil, Gary – Bennis, Warren – Stephens, Deborah (2000) *Douglas McGregor revisited: managing the human side of enterprise*. Wiley: New York.
- Heiskala, Risto (1990) Sosiologinen kulttuurintutkimus. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toimittanut Mäkelä, Klaus. Painokaari Oy: Helsinki.
- Heiskala, Risto (1994) Sosiologia modernin yhteiskunnan itsetietoisuutena ja kansallisena traditiona. Teoksessa: *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toimittanut Heiskala, Risto. Gaudeamus: Helsinki.
- Held, David (1980) *Introduction to Critical Theory*. Hutchinson: London.
- Helén, Ilpo (1994) Michel Foucault'n valta-analytiikka. Teoksessa: *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toimittanut Heiskala, Risto. Gaudeamus: Tampere.
- Heller, Joseph (1962) *Catch 22*. Gorgi: London.
- Heller, Frank, et al (1998) *Organizational Participation. Myth and Reality*. Oxford University Press: Oxford.
- Hellsten, Sirkku (1996) *Oikeutta ilman kohtuutta. Modernin oikeudenmukaisuuskäsityksen kritiikkiä*. Tammer-Paino: Tampere.
- Herbst, Philip, G. (1976) *Alternatives to Hierarchies*. Martinus Nijhoff: Leiden.
- Hersey, Paul – Blanchard, Kenneth, H. (1990) *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. Gummerus: Jyväskylä.
- Herzberg, Frederick (1966) *Work and the Nature of Man*. World Publishing Co: Chicago, Ill.
- Herzberg, Frederick (1968) One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 1968: Jan-Feb, 53-62.
- Herzberg, Frederick (1976) *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Dow-Jones-Irwin: Homewood, Ill.
- Hill, Raynard, E. – White, Bernard, J. (1979) *Matrix Organization and Project Management*. University of Michigan Press: Ann Arbor.
- Hinings, C. R. – Clegg, S. R. – Child, J. – Aldrich, H. – Karpik, L. – Donaldson, L. (1988) Offence and Defence: A Symposium with Hinings, Clegg, Child, Aldrich, Karpik, and Donaldson. *Organization Studies* 1988: 1, 1-32.
- Hirsch, Joachim (1983) *Turvavaltio. "Saksan malli", sen kriisi ja uudet yhteiskunnalliset liikkeet*. Vastapaino: Jyväskylä.
- Hirsch, Paul (1987) *Pack Your Own Parachute*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Hirvikorpi, Helinä – Korhonen, Riitta (1999) *Monessa liemessä keitetyt. Johtamisen à la carte*. WSOY: Juva.
- Hoagland, J.H. (1956) Management before Frederick Taylor. *Proceedings of the Academy of Management* 1956, 15-24.
- Hobbes, Thomas (1999) *Leviathan eli kirkollisen ja valtiollisen yhteiskunnan aines, muoto ja valta*. Vastapaino: Tampere. Alkuperäisteos: *Leviathan*, 1651.
- Hodgkinson, Christopher (1983) *The Philosophy of Leadership*. Basil Blackwell: Oxford.
- Hofer, Ch. W. – Schendel, D. (1982) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West, MN.

- Holland, Ray (1999) Reflexivity. *Human Relations* 1999: 4, 463-483.
- Hollinger, Robert (1994) *Postmodernism and the Social Sciences: A Thematic Approach*. Sage: Thousand Oaks.
- Hookway, Christopher (1990) *Scepticism*. Routledge: London.
- Horkheimer, Max (1995) Järki itseään vastaan. Muutamia huomioita valistuksesta. Teoksessa: *Mitä on valistus?* Toimittaneet Koivisto, Jussi et al. Vastapaino: Jyväskylä.
- Horkheimer, Max – Adorno, Theodor, W. (1944) *Dialectic of Enlightenment*. Seabury: New York.
- Horgan, John (1996) *The End of Science. Facing the Limits of Knowledge in the Twilight of the Scientific Era*. Addison-Wesley: Reading, Mass.
- Horvat, Branko (1983) The organizational theory of workers management. In: *International yearbook of organizational democracy*, edited by Crouch, C. – Heller, F. Wiley: London.
- Horwitz, Frank, M. (1990) HRM: An Ideological Perspective. *Personnel Review* 1990: 2, 10-15.
- Hosmer, Larue, T. (1995) Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review* 1995: 2, 379-403.
- Hotakainen, Kari (1997) *Klassikko. Omaelämäkerrallinen romaani autoilevasta ja avoimesta kansasta*. WSOY: Juva.
- Hoy, David Cousins (ed) (1986) *Foucault: A Critical Reader*. 2nd edition 1989. Basil Blackwell: Oxford.
- Hoy, David Cousins (1994) Foucault: Modern or Postmodern? In: *Michel Foucault: Critical Assesments*, edited by Smart, Barry. Volume I. Routledge: London.
- Huczynski, Andrzej (1992) *Management Gurus: What makes them and how to become one*. Routledge: London.
- Huizinga, Johan (1984) *Leikkivä ihminen. Yritys kulttuurin leikkiaineksen määrittelymiseksi*. Suomentanut Sirkka Salomaa. WSOY; Juva. Alkuperäisteos: Homo Ludens 1938.
- Hume, David (1938) *Tutkimus inhimillisestä ymmärryksestä*. Suomentanut Kaila, Eino. Otava: Helsinki. Alkuperäisteos: *An Enquiry Concerning Human Understanding* 1748.
- Hunt, James, G. (1991) *Leadership: A new synthesis*. Sage: Newbury Park.
- Inglehart, Ronald (1977) *The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Publics*. Princeton University Press: Princeton.
- Ingram, David (1994a) Habermas on Foucault: Critical Remarks. *Acta Sociologica* 1991: 4.
- Ingram, David (1994b) Foucault and Habermas on the subject of reason. In: *Cambridge Companion to Foucault*, edited by Gutting, Gary. Cambridge University Press: Cambridge.
- Isokallio, Kalle (1996) *Ura putkeen: käsikirja urasta tai edes lastensa urasta kiinnostuneille*. Gummerus: Jyväskylä.
- Israel, Joachim (1971) *Alienation: From Marx to Modern Sociology*. Allyn & Bacon: Boston.
- Jackson, Bradley (1996) Re-engineering the sense of self: the manager and the management guru. *Journal of Management Studies* 1996: 33, 571-590.
- Jackson, Norman – Carter, Pippa (1995) The "Fact" of Management. *Scandinavian Journal of Management* 1995: 3, 197-208.
- Jameson, Fredrick (1986) Postmodernismi eli kulttuurin logiikka myöhäiskapitalismissa. Teoksessa: *Moderni/Postmoderni. Lähtökohtia keskusteluun*, toimittaneet Kotkavirta, J. – Sironen, E. Gummerus Oy: kirjapaino: Jyväskylä.

- Jameson, Fredrick (1991) *Postmodernism or, The Cultural Logic of Late Capitalism*. Duke University Press: Durham.
- Jarrell, Donald, W. (1993) *Human Resource Planning. A Business Planning Approach*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Jay, Anthony (1975) *Liikkeenjohto ja Machiavelli*. Tammi: Helsinki.
- Jay, Martin (1989) The Debate over Performative Contradiction: Habermas vs. the Post-structuralists. In: *Zwischenbetrachtungen im Prozess der Aufklärung*, edited by Honneth, Alex et al. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Jeffcutt, Paul (1993) From interpretation to representation. In: *Postmodernism and organizations*, edited by Hassard, J. – Parker, M. Sage: London.
- Jeffcutt, Paul (1994) The Interpretation of Organization: A Contemporary Analysis and Critique. *Journal of Management Studies* 1994: 31, 225-250.
- Jensen, Rolf (1999) *The Dream Society. How The Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*. McGraw-Hill: New York.
- Jermier, John, M. (1982) Infusion of critical social theory into organizational analysis: Implications for studies of work adjustment. In: *The international yearbook of organizations studies*, edited by Dunkerley, D. – Salaman, G. Routledge and Kegan Paul: Boston.
- Jermier, John, M. (1998) Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control. Special issue: Critical Perspectives on Organizational Control. *Administrative Science Quarterly* 1998: 43 (june), 235-256.
- Jokinen, Arja – Juhila Kirsi (1991) *Diskursseja rakentamassa. Näkökulmia sosiaalisten käytäntöjen tutkimukseen*. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan laitos. Tutkimuksia. Sarja A, Nro 2. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu: Tampere.
- Jones, Eliot (1923) *The Trust Problem in the United States*. Macmillan: New York.
- Jones, Mathew, R. (1995) The Contradictions of Business Process Re-Engineering. In: *Examining Business Process Re-engineering: Current Perspectives and Research Directions*. Kagan Page: London.
- Julkunen, Raija (1987a) *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen*. Gummerus Oy: Jyväskylä.
- Julkunen, Raija (1987b) Julkisuus, ideologia ja käytäntö. Esimerkinä työn uudelleenorganisointi. *Hallinnon tutkimus* 1987: 3, 212-218.
- Juntunen, Matti – Mehtonen, Lauri (1977) *Ihmistieteiden filosofiset perusteet*. Gummerus Oy: Jyväskylä.
- Juuti, Pauli (1992) *Yrityskulttuurin murros*. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Juuti, Pauli – Lindström, Kari (1995) *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos*. JTO-tutkimuksia. Sarja 9. Työerveyslaitos/Johtamistaidon opisto: Helsinki.
- Juuti, Pauli – Varjoranta, Tomi (1993) *Johtaminen, organisaatio ja yhteistyö metalliteollisuudessa*. Työministeriö. Työpoliittisia tutkimuksia 39. Helsinki.
- Kangas, Olli (1994) Rationaalisen valinnan teoriat. Teoksessa: *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toimittanut Heiskala, Risto. Gaudeamus: Helsinki.
- Kangas, Risto (1987) *Jürgen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria*. Kuvaohjelmat Oy: Helsinki.
- Kangas, Risto (1994) Jürgen Habermas ja modernin projektin puolustamisen vaikeus. Teoksessa: *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toimittanut Heiskala, Risto. Gaudeamus: Helsinki.
- Kant, Immanuel (1995a) Vastaus kysymykseen: Mitä on valistus? Teoksessa: *Mitä on valistus?* Toimittaneet Koivisto, Juha – Mäki, Markku – Uusitupa, Timo. Vastapaino: Tampere.

- Kant, Immanuel (1995b) Edistyykö ihmissuku jatkuvasti kohti parempaa? Teoksessa: *Mitä on valistus?* Toimittaneet Koivisto, Juha – Mäki, Markku – Uusitupa, Timo. Vastapaino: Tampere.
- Kantasalmi, Kari (1990) Yliopisto valistuksen näyttämönä. Teoksessa: *Yliopiston ajatusta etsimässä*, toimittanut Kantasalmi, Kari. Gaudeamus: Helsinki.
- Kanter, R. (1968) Commitment and social organization. A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review* 1968: 33, 499-517.
- Kanter, Donald – Mirvis, Philip (1989) *The Cynical Americans. Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Kasvio, Antti (1986) *Teollisesta vallankumouksesta työyhteiskunnan kriisiin. Työelämän muutoksen ja siihen kohdistuvan sosiaalitieteellisen tutkimuksen erittelyä*. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu: Tampere.
- Kasvio, Antti (1990) *Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus*. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu: Tampere.
- Kasvio, Antti (1994) *Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. Gaudeamus: Jyväskylä.
- Kasvio, Antti (1994b) Työelämän muutos ja toimintatutkimus. *Sosiologia* 1994: 1, 24-34.
- Katzenbach, J. R. – Smith, D. K. (1993) *Tiimit ja tulokset yrityksen*. Weilin-Göös: Espoo.
- Kaufmann, Walter (1974) *Nietzsche. Philosopher, psychologist, anarchist*. Princeton University Press: Princeton.
- Kauppinen, Tero, J. (1997) *Ihmisoaaja onnistuu. Tie ihmistuntemukseen ja sosiaaliseen älykkyyteen*. Otava: Helsinki.
- Kay, N. (1992) Markets, false hierarchies and the evolution of the modern corporation. *Journal of Economic Behavior and Organization* 1992: 17, 315-333.
- Kearney, Richard (1986) *Modern Movements in European Philosophy*. Manchester University Press: Manchester.
- Keenoy, Tom (1990a) HRM: a case of the wolf in sheep's clothing? *Personnel Review* 1990: 2, 3-9.
- Keenoy, Tom (1990b) HRM: rhetoric, reality and contradiction. *International Journal of Human Resource Management* 1990: 3, 363-384.
- Keenoy, Tom – Anthony, Peter (1992) HRM: Metaphor, Meaning and Morality. In: *Reassessing Human Resource Management*, edited by Blyton, Paul – Turnbull, Peter. Sage: London.
- Kelly, John (1982) *Scientific Management, Job Redesign and Work Performance*. Academic Press: London.
- Kelly, John (1985) Management's Redesign of Work. Labour Process, Labour Markets and Product Markets. In: *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*, edited by Knights, David – Willmott, Hugh – Collinson, David. Gower: Brookfield.
- Kelly, Michael (1994a) Foucault, Habermas, and the Self-Referentiality of Critique. In: *Critique and Power: Recasting the Foucault/Habermas Debate*, edited by Kelly, Michael. The MIT Press: Cambridge.
- Kelly, Michael (1994b) Introduction. In: *Critique and Power: Recasting the Foucault/Habermas Debate*, edited by Kelly, Michael. The MIT Press: Cambridge.
- Keltikangas-Järvinen, Liisa (1995) *Hyvä itsetunto*. WSOY: Porvoo.
- Kenney, Martin – Florida, Richard (1988) *Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to U.S.* Oxford University Press: New York.

- Kerfoot, Deborah – Knights, David (1992) Planning for Personnel. Human Resource Management Reconsidered. *Journal of Management Studies* 1992: 5, 651-668.
- Kerr, G. – Rosow, J.M. (eds.) (1979) *Work in America: The Decade Ahead*. Van Nostrand: New York.
- Ketonen, Oiva (1981) *Se pyörii sittenkin. Tieteenfilosofian peruskysymyksiä*. WSOY: Juva.
- Kets de Vries, Manfred (1984) *The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management*. International Universities Press: New York.
- Kets de Vries, Manfred (1991a) *Yritysmailman sankarit ja häviäjät. Miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei*. Weilin + Göös: Hämeenlinna.
- Kets de Vries, Manfred (1991b) On Becoming a CEO: Transference and the Addictiveness of Power. In: *Organizations on the Couch*, edited by Kets de Vries, Manfred. Jossey-Bass: San Francisco.
- Kets de Vries, Manfred – Miller, Danny (1984) *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Kets de Vries, Manfred – Miller, Danny (1985) Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective. *Human Relations* 1985: 3, 583-601.
- Kettunen, Pertti (1997) *Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä*. WSOY: Juva.
- Keupp, Heiner, et al (1989) Verwissenschaftlichung und Prosessionalisierung. In: *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung?* Toimittaneet Beck, Ulrich – Bonns, Wolfgang. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Kevätsalo, Kimmo (1988) *Selviytymistä, vastarintaa ja vapauspyrkimyksiä: Työpäikällä toimimisen muuttuvat ehdot 1980-luvun Suomessa*. Tutkijaliitto: Helsinki.
- Kieser, Alfred (1997) Rhetoric and Myth in Management Fashion. *Organization* 1997: 1, 49-74.
- Kiianmaa, Antero (1996) *Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa*. Kehityksen Avaimet: Jyväskylä
- Kilduff, Martin (1993) Deconstructing organizations. *Academy of Management Review* 1993: 18, 13-31.
- Kilduff, Martin – Mehra, Ajay (1997) Postmodernism and Organizational Research. *Academy of Management Review* 1997: 2, 453-481.
- Kilmann, Ralph – Covin, Joyce et al (1989) *Corporate Transformation. Revitalizing Organizations for a Competitive World*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Kirjavainen, Paula (1997) *Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa. Teoriaa luova case-tutkimus oppimisesta kahden tietoyrityksen strategisessa kehityksessä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2: 1997. Turku.
- Kivivuori, Janne (1992) *Psykokulttuuri. Sosiologinen näkökulma arjen psykologisoitumisen prosessiin*. Hanki ja jää: Helsinki.
- Kivivuori, Janne (1996) *Psykopolitiikka. Paljastava psykologia suomalaisen yhteiskunnallisen keskustelun perinteenä*. Hanki ja jää: Helsinki.
- Kivivuori, Janne (1999) *Psykokirkko – psykokulttuuri, uskonto ja moderni yhteiskunta*. Gaudeamus: Helsinki.
- Kleiner, Art (1996) *The Age of Heretics. Heroes, Outlaws, and the Forerunners of Corporate Change*. Nicholas Brealey: London.
- Knights, David – Willmott, Hugh – Collinson, David (1986) *Job redesign: critical perspectives on the labour process*. Gower: Aldershot.
- Knights, David – Willmott, Hugh (1989) Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations. *Sociology* 1989: 4, 535-558.

- Koivisto, Juha – Mäki, Markku – Uusitupa, Timo (toim.) (1995) *Mitä on valistus?* Vastapaino: Jyväskylä.
- Kolb, Deborah – Bartunek, Jean, M. (eds.) (1992) *Hidden conflict in organizations: uncovering behind-the-scenes disputes.* Sage: Newbury Park.
- Koontz, Harold (1980) The Management Theory Jungle. In: *The Great Writings in Management and Organizational Behaviour.* McGraw-Hill Publishing Company: New York. Alkuperäisjulkaisu: *Academy of Management Journal* 1961: 4, 174-188.
- Koontz, Harold – O'Donnell, Cyril (1955) *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions.* McGraw-Hill: New York.
- Korhonen, Reijo (1992) *Tämä ihmisen johtaminen.* Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.
- Kornhauser, Arthur (1965) *Mental Health of the Industrial Worker.* Wiley: New York.
- Kortteinen, Matti (1992) *Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona.* Hanki ja Jää: Helsinki.
- Koski, Jussi, T. (1998) *Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatioista ja tietoyhteiskunnasta.* Gummerus: Jyväskylä.
- Koski, Pasi – Räsänen, Petri – Schienstock, Gerd (1997) *Kohti verkostomaisia toimintatapoja: tapaustutkimukset konetehtaasta ja mekatroniikkatehtaasta.* Työministeriö: Helsinki.
- Koskiahho, Briitta (1990) *Ohi, läpi ja reunojen yli. Tutkimuksenteon peruskysymyksiä.* Painokaari Oy: Helsinki.
- Kotkavirta, Jussi – Sironen, Esa (1986) Modernin maailman tuleminen. Teoksessa: *Moderni/Postmoderni. Lähtökohtia keskusteluun,* toimittaneet Kotkavirta, Jussi – Sironen, Esa. Gummerus Oy:n kirjapaino: Jyväskylä.
- Kotkavirta, Jussi – Sironen, Esa (toim.) (1986) *Moderni/Postmoderni. Lähtökohtia keskusteluun.* Gummerus Oy:n kirjapaino: Jyväskylä.
- Kotkavirta, Jussi (toim.) (1991) *Järjen kritiikki.* Vastapaino: Tampere.
- Kotter, John, P. (1980) *Valta johtaa. Miten sisäistän, hankin ja käytän valtaa.* Oy Rastor Ab: Helsinki.
- Kotter, John, P. (1985) *Power and Influence.* Free Press: New York.
- Kotter, John, P. (1988) *The leadership factor.* Free Press: New York.
- Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. (1987) *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations.* Jossey-Bass: San Francisco.
- Kovalainen, Anne (1992) *Notes on Postmodernism, Organisation Theories and Gender.* Turun kaupakorkeakoulun julkaisuja. Sarja keskustelua ja raportteja 11:1992. Turku.
- Kritzman, Lawrence (1988) Foreword and introduction. In: *Michel Foucault: Politics, philosophy, culture,* edited by Kritzman, Lawrence. Routledge: London.
- Kritzman, Lawrence (ed.) (1988) *Michel Foucault: Politics, Philosophy, Culture: Interviews and other Writings 1977-1984.* Routledge: London.
- Kuhn, Thomas, S. (1960) *The Structure of Scientific Revolutions.* University of Chicago Press: Chicago.
- Kuhn, Thomas, S. (1994) *Tieteellisten vallankumousten rakenne.* Art House: Helsinki.
- Kumar, Krishan (1995) *From postindustrial to post-modern society: New theories of the contemporary world.* Blackwell: Oxford.
- Kusch, Martin (1985) Villi vai ideaali diskurssi? Diskurssianalyysin (Foucault) ja diskurssietiikan (Habermas) suhteesta. *Tiede ja Edistys* 1985: 1, 54-64.
- Kusch, Martin (1986) *Ymmärtämisen haaste.* Pohjoinen: Oulu.
- Kusch, Martin (1990) Tieteellinen tieto ja valta. *Tiede & Edistys* 1990: 2, 122-132.

- Kusch, Martin (1993) *Tiedon kentät ja kerrostumat – Michel Foucault'n tieteen tutkimuksen lähtökohdat*. Kaleva: Oulu.
- Kuttner, Robert (1984) *The Economic Illusion. False Choices Between Prosperity and Social Justice*. Houghton Mifflin Company: Boston.
- Kuusela, Pekka (1996) *Yhteiskuntateoria, sosiaalinen toiminta ja sosiaalitieteet. Tutkimus sosiaalisen toiminnan teorian nykytilasta ja kehityksestä 1900-luvulla*. Kuopio University Publications E. Social Sciences 35. Kuopion yliopiston painatuskeskus: Kuopio.
- Kyntäjä, Timo (1989) Robert Michels. Teoksessa: *Politiikan teorian moderneja klassikkoja*, toimittanut Kanerva, Jukka. Painokaari Oy: Helsinki.
- Käsler, Dirk (1988) *Max Weber. An introduction to his life and work*. Polity Press: Cambridge.
- Laabs, Jennifer, J. (1995) What to do when sexual harassment comes calling. *Personnel Journal* 1995: 7, 42-53.
- Lagerspetz, Eerik (1990) Yhteiskuntatieteet tutkimuskohteensa muuttajina. Teoksessa: *Muutos*, toimittaneet Halonen, Ilpo – Häyry, Heta. Yliopistopaino: Helsinki.
- Lagerspetz, Eerik (1995) *The Opposite Mirrors. An Essay on the Conventionalist Theory of Institutions*. Kluwer Academic Publishers: Dordrecht.
- Lagerspetz, Eerik (1996) Vapaus, yksilöllisyys ja yhteiskunta. Teoksessa: *Yksilö modernin murroksessa*, toimittanut Hautamäki, Antti. Gaudeamus: Tampere.
- Lahti, Arto (1983) *Yrityksen kilpailustrategia*. Weilin+Göös: Espoo.
- Lahti, Arto (1988) *Strateginen yritysanalyysi*. Weilin+Göös: Espoo.
- Lainema, Matti – Kaimio, Jorma (1994) *Tämän ajan liikkeenjohto*. WSOY: Juva.
- Lammers, Cornelius (1981) Contributions of organizational sociology. Parts I and II. *Organizations Studies* 1981: 3/4, 267-286, 361-376.
- Langinvainio, Heimo (1999) *Gosbi: työnteon hyvä henki*. WSOY: Helsinki.
- Lash, S. – Urry, J. (1987) *The end of organized capitalism*. Polity Press: Cambridge.
- Latour, Bruno (1987) *Science in action*. Open University Press: Milton Keynes.
- Latour, Bruno – Woolgar, Steven (1986) *Laboratory Life. The Construction of Scientific Facts*. 2nd edition. Princeton University Press: Princeton.
- Laukkanen, Mauri – Vanhala, Sinikka (1992) *Liikkeenjohtamisen perusteet*. Otava: Keuruu.
- Lawler, Edward, E. (1978) The new plant revolution. *Organizational Dynamics* 1978: 3, 3-12.
- Lawler, Edward, E. III et al (eds.) (1985) *Doing Research that is Useful for Theory and Practise*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Lawler, Edward, E. (1986) *High-Involvement Management*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Lawler, Edward (1989) Transformation from Control to Involvement. In: *Corporate Transformation*, edited by Kilmann, Ralph et al. Jossey Bass: San Francisco.
- Lawler, Edward, E. – Mohrman, Susan, A. (1989) With HR Help All Managers Can Practise High-Involvement Management. *Personnel* 1989: 4, 26-31.
- Lawrence, Paul, R. – Lorsch, Jay, W. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press: Boston.
- Le Bon, Gustave (1912) *Joukkosielu*. Otava: Helsinki. Alkuperäisteos: *Psychologie des foules*. 1896.
- Legge, Karen (1989) Human resource management: a critical analysis. In: *New Perspectives on Human Resource Management*, edited by Storey, John. Routledge: London/New York.
- Legge, Karen (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. MacMillan: Basingstoke.

- Lemert, Charles, C. – Gillan, Garth (1982) *Michel Foucault. Social Theory and Transgression*. Columbia University Press: New York.
- Lengnick-Hall, Cynthia, A. – Lengnick-Hall, Mark, L. (1988) Strategic Human Resource Management: A Review of The Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review* 1988: 3, 454-470.
- Lengnick-Hall, C. – Lengnick-Hall, M. (1990) *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*. Greenwood Publishing Group: New York.
- Lehtonen, Heikki (1990) *Yhteisö*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Lehtonen, Mikko (1996) *Merkitysten maailma: kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia*. Vastapaino: Tampere.
- Lenin, Vladimir, I. (1946) *Materialismi ja empiriokritisismi*. Petroskoi.
- Lenz, Robert, T. (1981) Determinants of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review. *Strategic Management Review* 1981: 2, 131-154.
- Lepage, Henry (1982) *Tomorrow capitalism. The economics of economic freedom*. Open Court Publishing Company: La Salle.
- Levitan, Sar, A. – Johnson, William, B. (1973) *Work is Here to Stay*. Olympus Publishing Co: Salt Lake City.
- Levitan, Sar, A. – Johnson, Clifford, M. (1984) Työntekijät ja johto. Illuusio yhteisyydestä. *Harvard aikakauskirja* 1984: 1, 39-44.
- Lewin, Kurt (1948) *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. Harper & Row: New York.
- Lewin, Kurt (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row: New York.
- Lewis, Michael (1990) *Valehtelijan pckeri: kovaa peliä Wall Streetillä*. Weilin+Göös: Espoo.
- Likert, Rensis (1961) *New Patterns of Management*. McGraw-Hill: New York.
- Likert, Rensis (1967) *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill: New York.
- Likert, Rensis – Likert, Jane, C. (1976) *New Ways of Managing Conflict*. McGraw-Hill: New York.
- Lindfors, Jorma (1995) *Demokraattinen diclogi organisaation kehittämisen menetelmänä. Case Outokumpu Harjavalta Metals Oy*. Julkaisematon lisensiaatin-tutkimus. Turun kauppakorkeakoulu.
- Lindblom, Charles (1959) The science of muddling through. *Public Administration Review* 1959: 2, 79-88.
- Lindholm, Charles (1990) *Charisma*. Basil Blackwell: Oxford.
- Lindeman-Viitasalo, Marjaana (1995) Miksi uskomme sellaiseen, mikä ei ole totta. Teoksessa: *Toden näköiset harhat*, toim. Lindeman-Viitasalo, Marjaana. Vammalan kirjapaino Oy: Vammala.
- Litterer, Joseph, A. (1963) Systematic management: Design for organizational recoupling in American manufacturing firms. *Business History Review* 1963: 37, 369-391.
- Locke, Edwin, A. (1982) The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation. *Academy of Management Review* 1982: 7, 14-24.
- Locke, John (1995) *Tutkielma hallitusvallasta: tutkimus poliittisen vallan oikeasta alkuperästä, laajuudesta ja tarkoituksesta*. Gaudeamus: Helsinki. Alkuperäisteos: Two Treatises on Government 1690.
- Lorange, Peter (1980) *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Luostarinen, Heikki – Väliverronen, Esa (1990) *Tekstinsyöjät. Yhteiskuntatieteellisen kirjallisuuden lukutaidosta*. Vastapaino: Tampere.

- Luthans, Fred (1973) Contingency theory of management: A path out of the jungle. *Business Horizons* 1973: 16, 67-72.
- Luthans, Fred (1976) *Introduction to Management: A Contingency Approach*. McGraw-Hill: New York.
- Lyon, David (1988) *Information Society. Issues and Illusions*. Polity Press: New York.
- Lyon, David (1994) *Postmodernity*. Open University Press: Buckingham.
- Liotard, Jean-Francois (1985) *Tieto postmodernissa yhteiskunnassa*. Vastapaino: Tampere.
- Lähteenmäki, Satu (1995) "Mitä kuuluu – kuka käskää?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1: 1995. Grafia Oy: Turku.
- Lähteenmäki, Satu et al (1996) *Henkilöstövoimavarojen johtamisen tila ja strategisuuden aste Suomessa 1990-luvun laman puristuksessa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-3: 1996. Grafia Oy: Turku.
- Maanen, John van (1995a) Fear and loathing in organizations studies. *Organization Science* 1995, 6, 687-692.
- Maanen, John van (1995b) Style as theory. *Organization Science* 1995: 6, 132-143.
- Maccoby, Michael (1990) *Miksi tehdä työtä? Uuden sukupolven johtaminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.
- Machiavelli, Niccolo (1990) *Ruhtinas*. WSOY: Juva. Alkuperäisteos: Il Principe 1532.
- Maffesoli, Michel (1995) *Maailman mieli. Yhteisöllisen tyylin muodoista*. Gaudeamus: Tampere.
- Major-Poetzl, Pamela (1983) *Michel Foucault's Archaeology of Western Culture*. University of North Carolina Press: Chapel Hill.
- Mannheim, Karl (1976) *Ideology and Utopia*. Routledge & Kegan Paul: London.
- Manz, Charles, C. (1992) *Mastering self leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Manz, C. – Sims, H. P. (1989) *Supersleadership. Leading others to lead themselves*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- March, James, G. (1981) Decisions in Organizations and Theories of Choice. In: *Perspectives on Organization Design and Behavior*, edited by Van de Ven, Andrew, H. – Joyce, William, F. John Wiley: New York.
- March, James, G. (1988) *Decisions and Organizations*. Basil Blackwell: Oxford.
- March, James, G. – Olsen, Johan, P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget: Bergen.
- March, James, G. – Simon, Herbert, A. (1958) *Organizations*. Wiley: New York.
- March, James, G. – Sutton, Robert, I. (1997) Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science* 1997: 6, 698-706.
- Marcinko, Richard (1997) *Leadership Secrets of the Rogue Warrior*. Pocket Books: New York.
- Marcuse, Herbert (1969) *Yksiuotteinen ihminen: teollisen yhteiskunnan tarkastelu*. Weilin + Göös: Helsinki. Alkuteos: (1964) *One-Dimensional Man. Studies in Ideology of Advanced Industrial Society*. Beacon Press: Boston.
- Marsden, Richard (1993) The Politics of Organizational Analysis. *Organization Studies* 1993: 1, 93-124.
- Marquies, N. – Raia, A. P. (1984) The Politics of OD. *Training and Development Journal* 1984: 38, 20-23.

- Martell, Kathryn – Carroll, Stephen, J. (1995) How Strategic Is HRM? *Human Resource Management* 1995: 2, 253-267.
- Martin, Joanne (1990) Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflicts in organizations. *Organization Science* 1990: 1, 339-359.
- Marx, Karl (1974-1976) *Pääoma. Kansantaloustieteen arvostelua. Osat I-III*. Edistys: Moskova. Alkuperäisteos: Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie 1867.
- Maslow, Abraham (1954) *Motivation and Personality*. Third edition in 1970. Harper & Row: New York.
- Masuda, Yoneji (1981) *The Information Society as Post-Industrial Society*. World Future Society: Bethesda.
- Mathews, John (1994) *Catching the Wave: Workplace Reform in Australia*. Allen & Unwin: Sydney.
- Mayo, Elton (1919) *Democracy and Freedom: An Essay in Social Logic*. Macmillan: Melbourne.
- Mayo, Elton (1922) Industrial peace and psychological research, I-V. *Industrial Australian and Mining Standard* 1922.
- Mayo, Elton (1960) *The Human Problems of An Industrial Civilization*. The Viking Press. Alkuperäisteos vuodelta 1933.
- McClelland, David, C. (1961) *The Achieving Society*. Van Nostrand: Princeton, NJ.
- McClelland, David, C. (1975) *Power: The inner experience*. Irvington: New York.
- McClelland, David, C. (1985) *Human motivation*. Scott Foresman: Glenview, Ill.
- McClelland, D. C. – Burnham, D. H. (1995) Power is the great motivator. *Harvard business Review* 1995: Jan-Feb, 126-139. HBR Classic. Originally published in HBR March-April 1976.
- McConkey, Dale, D. (1980) Participative Management. What It Really Means in Practise. *Business Horizons* 1980: 5, 66-73.
- McCormack, Mark (1984) *What They Don't Teach You at Harvard Business School*. William Collins: London.
- McGregor, Douglas (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Company Inc: New York.
- McGregor, Douglas (1967) *The Professional Manager*. McGraw-Hill: London.
- McKinlay, Alan – Starkey, Ken (eds.) (1998) *Foucault, Management and Organization Theory*. SAGE: London.
- McMillan, Charles (1983) Production Planning in Japan. *Journal of General Management* 1983: 4, 44-72.
- McNay, Lois (1992) *Foucault and Feminism: Power, Gender and the Self*. Polity Press: Cambridge.
- Megill, Allan (1985) *Prophets of Extremity. Nietzsche, Heidegger, Foucault, Derrida*. University of California Press: Berkeley.
- Menard, Claude (ed.) (1997) *Transaction Cost Economics. Recent Developments*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Merkle, Judith, A. (1980) *Management and ideology. The legacy of the international scientific management movement*. University of California Press: Berkeley, CA.
- Merquior, José, G. (1985) *Foucault*. Fontana Press: London.
- Merton, Robert (1940) Bureaucratic Structures and Personality. *Social Forces* 1940: 18.
- Merton, Robert (1957) *Social Theory and Social Structure*. Revised and enlarged edition. Clencoe, Illinois.

- Metcalf, Henry (1885) *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops. Public and Private*. Wiley: New York.
- Meyer, J. W. – Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 1977: 83, 340-363.
- Meyer, J. W. – Scott, W. R. (1983) *Organizational environments: Ritual and rationality*. Sage: Beverly Hills, Cal.
- Michels, Robert (1986) *Puoluelaitos nykyajan demokratiassa*. WSOY: Juva. Alkuperäisteos: *Zur Soziologie des Parteiwesens in der Modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens* 1911.
- Micklethwait, John – Wooldridge, Adrian (1997) *The Witchdoctors. What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it*. Heinemann: London.
- Miettinen, Ensio – Saarinen, Esa (1991) *Muutostekijä*. WSOY: Juva.
- Milgrom, Paul – Roberts, John (1990) Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity. In: *Perspectives on Positive Political Economy*, edited by Alt, J. E. – Shepsle, K. A. Cambridge University Press: New York.
- Milgrom, Paul – Roberts, John (1992) *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Miller, Gary, J. (1997) *Managerial Dilemmas. The Political Economy of Hierarchy*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Miller, D. – Friesen, P. H. with Mintzberg, H. (1984) *Organizations: A Quantum View*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Mills, C. Wright (1951) *White Collar*. Oxford University Press: New York.
- Mills, C. Wright (1959) *The Sociological Imagination*. Oxford University Press: Oxford.
- Mills, D. Quinn (1991) *Rebirth of the Organization*. John Wiley: New York.
- Miner, John, B. (1984) The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science. *Academy of Management Review* 1984: 9, 297-306.
- Miner, John, B. (1990) The Role of Values in Defining the 'Goodness' of Theories in Organizational Science. *Organization Studies* 1990: 2, 161-178.
- Mintzberg, Henry (1973) *The nature of managerial work*. Harper & Row: New York.
- Mintzberg, Henry (1979) *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J.
- Mintzberg, Henry (1983) *Power in and around organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, Henry (1987) Strategian muovailu. *Harvardin aikakauskirja* 1987: 3.
- Mintzberg, Henry (1989) *Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press: New York.
- Mintzberg, Henry (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice-Hall: Hempstead.
- Mintzberg, Henry – Ahlstrand, Bruce (1998) *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice-Hall: Hemel Hempstead.
- Mishra, J. M. – IsHak, S. – Mishra, R. J. (1994) Using Human Resource Management to Gain International Competitive Advantage: A United States Perspective. *International Journal of Management* 1994: 1, 604-608.
- Moisala, U. E. – Vuorinen, Risto – Moisala, Aarni (1989) *CQM työyhteisön muuttajana. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen*. Weilin + Göös: Hämeenlinna.
- Moore, James, F. (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review* 1993: 3, 75-86.

- Morgan, Gareth (1980) Paradigms, metaphors and puzzle-solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly* 1980: 25, 605-622.
- Morgan, Gareth (1983) More on metaphors: why we cannot control tropes in administrative science. *Administrative Science Quarterly* 1983: 28, 601-607.
- Morgan, Gareth (1986) *Images of Organization*. Sage: Beverly Hills, CA.
- Morgan, Gareth (1990) Paradigm diversity in organizational research. In: *The theory and philosophy of organizations*, edited by Hassard, J. – Pym, D. Routledge: London.
- Moss Kanter, Rosabeth (1972) *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Moss Kanter, Rosabeth (1983) *The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work*. Unwin: London.
- Moss Kanter, Rosabeth (1990) *Jättiläisten tanssi. Johtamisen ja urakehityksen haasteet 1990-luvulla*. Otava: Keuruu.
- Muczyk, Jan, P. – Reimann, Bernard, C. (1987) Has Participative Management Been Oversold? *Personnel* 1987: 5, 52-56.
- Mumby, Dennis, K. (1988) *Communication and Power in Organizations. Discourse, Ideology and Domination*. Ablex Publishing Corporation: Norwood, New Jersey.
- Myllys, Kirsi (1999) *Itsenäisiä ja itsepäisiä. Institutionaalinen näkökulma paikallisten säästöpankkien selviytymiseen pankkitoiminnan muutoksissa*. Turun kaupakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-7: 1999. Turku.
- Mäkelä, Klaus, (1990) Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toimittanut Mäkelä, Klaus. Painokaari Oy: Helsinki.
- Mäkinen, Marco (1995) *Nokia saga: kertomus yrityksestä ja ihmisistä, jotka muuttivat sen*. Gummerus: Jyväskylä.
- Naisbitt, John (1984) *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives*. Warner Books Inc: New York.
- Naisbitt, John – Aburdene, Patricia (1986) *Re-inventing the Corporation*. Warner Books Inc: New York.
- Nehamas, Alexander (1985) *Nietzsche. Life as Literature*. Harvard University Press: Cambridge.
- Nelson, Daniel (1980) *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*. University of Wisconsin Press: Madison, WI.
- Nevanlinna, Tuomas (1993) Kehnot verkot vai kalojen puute? Posthistoriateesien tutkiskelua. Teoksessa: *Historian alku*, toimittaneet Seppä, Tuomas et al. Tutkijaliitto: Helsinki.
- Neumann, J. von – Morgenstern, O. (1947) *Theory of Games and Economic Behaviour*. Princeton University Press: Princeton.
- Newton, Tim (1996) Postmodernism and Action. *Organization* 1996: 1, 7-29.
- Newton, Tim (1998) Theorizing Subjectivity in Organizations: The Failure of Foucauldian Studies. *Organization Studies* 1998: 3, 415-447.
- Nicholson, Nigel (1999) Kuinka vaikeaa on muuttaa ihmisen käyttäytymistä? *Yritystalous* 1999: 1, 41-53. Alkuperäisartikkeli: How Hardwired Is Human Behavior? *Harvard Business Review* 1998: jul-aug.
- Nietzsche, Friedrich (1967) *Näin puhui Zarathustra*. Otava: Keuruu.
- Nietzsche, Friedrich (1969) *Moraalin alkuperästä*. Suomentanut J. A. Hollo. Otava: Helsinki. Alkuteos: Zur Genealogie der Moral 1887.
- Nietzsche, Friedrich (1984) *Hyvän ja pahan tuolla puolen*. Alkuperäisteos: Jenseits von Gut und Böse 1886. Otava: Keuruu.

- Nietzsche, Friedrich (1989) *Iloinen tiede*. Otava: Helsinki. Alkuperäisteos: Die fröhliche Wissenschaft 1882.
- Niiniluoto, Ilkka (1980) *Johdatus tieteenfilosofiaan*. Otava: Keuruu.
- Niiniluoto, Ilkka (1984) *Tiede, filosofia ja maailmankatsomus. Filosofisia esseitä tiedosta ja sen arvosta*. Otava: Keuruu.
- Niiniluoto, Ilkka (1987) Pragmatismi. Teoksessa: *Vuosisatamme filosofia*, toimittaneet Niiniluoto, Ilkka – Saarinen, Esa. WSOY: Juva.
- Niiniluoto, Ilkka (1990) *Maailma, minä ja kulttuuri. Emergentin materialismin näkökulma*. Otava: Helsinki.
- Niiniluoto, Ilkka (1994) *Järki, arvot ja välineet. Kulttuurifilosofisia esseitä*. Otava: Helsinki.
- Nkomo, Stella (1980) Stage Three in Personnel Administration: Strategic Human Resource Management. *Personnel* 1980: 4, 69-77.
- Nkomo, Stella (1992) The Emperor has no Clothes: rewriting "Race in Organizations". *Academy of Management Review* 1992: 3, 487-513.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: New York.
- Nordström, Kjell, A. – Ridderstråhle, Jonas (1999) *Funky business: pelin henki – käytä päätäsi*. Kauppakaari: Helsinki.
- Normann, Richard (1976) *Luova yritysjohto*. Welin+Göös: Espoo.
- Norris, Christopher (1994) What is Enlightenment: Kant and Foucault. In: *Cambridge Companion to Foucault*, edited by Gutting, Gary. Cambridge University Press: Cambridge.
- Norton, David, P. – Kaplan, Robert, S. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Novak, Michael (1982) *The Spirit of Democratic Capitalism*. Simon & Schuster Publication: New York.
- Nurmi, Hannu (1978) *Johdatus päätös- ja peliteoriaan*. Gaudeamus: Helsinki.
- Nurmi, Raimo (1983) *Yrityshallinnon tutkimus ja käytäntö*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Turku.
- Nurmi, Raimo (1984) Aristotle and Management. *Scandinavian Journal of Management Studies* 1984: 1, 65-73.
- Nurmi, Raimo (1985) *Tietoyhteiskunnan organisaatiot. Typologinen tarkastelu*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-6: 1985. Turku.
- Nurmi, Raimo (1992) *Johtaminen kilpailuetuna*. Mermerus: Maarianhamina.
- Näsi, Juha (1979) *Yrityksen suunnittelun perusteet: käsitteelliset-metodologiset rakenteet ja filosofinen tausta*. Väitöskirja. Tampereen yliopiston yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A1. Tampere.
- Näsi, Juha (1980) *Ajatuksia käsitteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä*. Tampereen yliopiston yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 11. Tampere.
- Näsi, Juha (1983) *Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, hallinto*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 24. Tampere.
- Näsi, Juha (1987) *Liikkeenjohdon viisasten kivet – pehmokriittinen katsaus nykypäivän liikkeenjohto-oppiin*. Welin+Göös: Espoo.
- Obgonna, Emmanuel (1992) Organization Culture and Human Resource Management: Dilemmas and Contradictions. In: *Reassessing Human Resource Management*, edited by Blyton, Paul – Turnbull, Peter. Sage: London.

- O'Connor, Ellen, S. (1999) The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School. *Academy of Management Review* 1999: 1, 117-131.
- Odiorne, George, S. (1965) *Management by Objectives: A System of Managerial Leadership*. Pitman: Marshfield, MA.
- Odiorne, George, S. (1987) *The Human Side of Management. Management by Integration and Self-control*. Lexington Books: Lexington.
- O'Farrell, Clare (1989) *Foucault. Historian or Philosopher?* MacMillan: Hong Kong.
- Ohmae, Kenichi (1983) *Strateginen ajattelu*. WSOY: Juva.
- Ojakangas, Mika (1998) Michel Foucault, yksinkertaisesti nietzscheläinen. Teoksessa: *Foucault/Nietzsche*. Tutkijaliitto: Helsinki.
- Ollus, Martin et al (1990) *Joustava tuotanto ja verkostotalous. Tekniikan, talouden ja yhteiskunnan vuorovaikutus 1990-luvulla*. SITRA: Helsinki.
- Olson, Mancur Jr. (1971) *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- O'Neill, John (1995) *The Poverty of Postmodernism*. Routledge: London.
- Orton, J. D. – Weick, K. E. (1990) Lousely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review* 1990: 2, 203-223.
- Otala, Leenamajja (1996) *Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa*. WSOY: Helsinki.
- Ouchi, William, G. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 1979: 25, 833-848.
- Ouchi, William, G. (1980) Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly* 1980: 25, 129-141.
- Ouchi, William, G. (1981) *Theory Z*. Addison-Wesley Publishing Company: Reading, MA.
- Paden, Richard (1986) Locating Foucault – Archaeology vs. Structuralism. *Philosophy & Social Criticism* 1986: 2, 19-37.
- Paden, Richard (1987) Foucault's Anti-humanism. *Human Studies* 1987: 1, 123-141 [Foucault's Immemorial Issue].
- Palm, A. – Voutilainen, E. (1977) *Henkilöstöhallinto*. Gummerus: Jyväskylä.
- Palonen, Kari (1988) *Tekstistä politiikkaan. Johdatusta tulkintaitoon*. Karisto Oy: Hämeenlinna.
- Parker, Martin (1992) Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory. *Organization Studies* 1992: 1, 1-17.
- Parker, Martin (1995) Critique in the Name of What? Postmodernism and Critical Approaches to Organization. *Organization Studies* 1995: 4, 553-564.
- Parkinson, C. Northcote (1980) *Parkinsonin lait*. Tammi: Helsinki.
- Pascale, Richard, Tanner (1990) *Managing on The Edge. How Successful Companies Use Conflict to Stay Ahead*. Penguin Books: Harmondsworth.
- Pascale, Richard – Athos, Anthony (1992) *The Art of Japanese Management*. Penguin: Harmondsworth.
- Pauchant, Thierry, C. (1991) Transferential Leadership. Towards a More Complex Understanding of Charisma in Organizations. *Organization Studies* 1991: 4, 507-527.
- Pedler, Mike – Burgoyne, John – Boydell, Tom (1991) *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill: London.
- Pekkarinen, Jukka – Sutela, Pekka (1986) *Kansantaloustiede 2*. WSOY: Juva.
- Perelman, Chaim (1996) *Retoriikan valtakunta*. Suomentanut Leevi Lehto. Vastapaino: Tampere.

- Perrow, Charles (1972) *Complex Organizations. A Critical Essay*. Scott, Foresman & Co: Glenview, Ill.
- Perrow, Charles (1973) The Short and Glorious History of Organizational Theory. *Organizational Dynamics* 1973: 2, 2-15.
- Perry, Nick (1984) Catch, class and bureaucracy: the meaning of Joseph Heller's *Catch 22*. *Sociological Review* 1984: 4, 719-741.
- Peteraf, Margaret (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 1993: 14, 179-191.
- Peteraf, Margaret – Shanley, Mark (1997) Social Learning and the "Fundamental Paradox" of Transaction Cost Economics. In: *Advances in Strategic Management: Organizational Learning and Strategic Management* (vol. 14), edited by Walsh, James, S. – Huff, Anne, S. Jai Press: Greenwich.
- Peters, Tom (1989) *Luova kaaos*. Rastor: Helsinki. *Alkuperäisteos: Thriving in Chaos*. Harper & Row: New York 1988.
- Peters, Tom (1990) *Liikkeenjohdon kuolemansynnit*. Markkinointi-viestintä –lehden julkaisema artikkelikokoelma. WSOY: Porvoo.
- Peters, Tom (1992) *Liberation Management. Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*. Alfred A. Knopfler: New York.
- Peters, Tom (1994) *Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organisations*. McMillan: London.
- Peters, Tom – Austin, Nancy (1989) *Intohimo menestykseen*. WSOY: Juva.
- Peters, Thomas, J. – Waterman, Robert, H. (1982) *In Search of Excellence. Lessons from American Best-Run Companies*. Harper & Row: New York.
- Peters, Thomas, J. – Waterman, Robert, H. (1983) *Menestyksen profiileja. Hyvinhoidettuja yrityksiä ja mitä niistä opimme*. Rastor: Helsinki.
- Pettigrew, Andrew (1973) *The politics of organizational decision making*. Tavistock: London.
- Pfeffer, Jeffrey (1981) *Power in Organizations*. Harper & Row: Cambridge, Mass.
- Pfeffer, Jeffrey (1982) *Organization and organization theory*. Pitman: Boston.
- Pfeffer, Jeffrey (1992) *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press: Boston.
- Pfeffer, Jeffrey (1993) Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm development as a Dependent Variable. *Academy of Management Review* 1993: 4, 599-620.
- Pfeffer, Jeffrey (1994) *Competitive Advantage through People. Unleashing The Power of The Work Force*. Harvard Business School Press: Boston, Mass.
- Pfeffer, Jeffrey (1997) *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. Oxford University Press: Oxford.
- Pfeffer, Jeffrey – Salancik, Gerald, R. (1978) *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row: New York.
- Philips, D. C. (1990) Postpositive science: myths and realities. In: *The Paradigm Dialogue*, edited by Guba, G. Sage: Newbury Park, CA.
- Pihlanto, Pekka (1986) *Valtaparadigmat laskentatoimen tutkimuksessa. Täydennetty subjektivistinen valtakäsitys*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja keskustelua ja raportteja 7:1986. Turku.
- Pinchot, Gifford – Pinchot, Elisabeth (1994) *The End of Bureaucracy & The Rise of the Intelligent Organization*. Berret-Koehler Publishers: San Francisco.
- Pine, Joseph, B. (1993) *Mass Customization – The New Frontier in Business Competition*. Harvard Business School Press: Harvard.
- Piore, Michael, J. – Sabel, Charles, F. (1984) *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. Basic Books: New York.

- Pirsig, Robert, M. (1986) *Zen ja moottoripyörän kunnossapito. Tutkimusmatka arvojen maailmaan*. WSOY: Juva.
- Pirsig, Robert, M. (1991) *Lila. Tutkimusmatka moraalien maailmaan*. WSOY: Juva.
- Pirttilä, Ilkka (1993) *Me ja maailman mallit. Tiedonsosiologian ydintä etsimässä*. Joensuu yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro 18. Joensuu.
- Platon (1981) *Valtio*. Otava: Keuruu.
- Pondy, Louis, R. et al. (1983) *Organizational Symbolism*. JAI Press: Greenwich, CT.
- Poole, Michael (1990) Editorial: HRM in an international perspective. *International Journal of Human Resource Management* 1990: 1, 1-15.
- Popper, Karl, R. (1945) *Open Society and Its Enemies*, I-II. Routledge: London.
- Popper, Karl, R. (1963) *Conjectures and refutations*. Routledge and Kegan Paul. London. Suomennos: *Arvoituksia ja kumoamisia. Tieteellisen tiedon kasvu*, 1995. Gaudeamus: Tampere.
- Popper, Karl, R. (1972) *Objective Knowledge. An Evolutionary Approach*. Oxford University Press: Oxford.
- Popper, Karl, R. (1974a) Intellectual Autobiography (pp. 1-181). In: *The Philosophy of Karl Popper*, parts I-II, edited by Schilpp, P. Open Court: La Salle, Ill.
- Popper, Karl, R. (1974b) Replies to My Critics (pp. 961-1197). Teoksessa: *The Philosophy of Karl Popper*, parts I-II, edited by Schilpp, P. Open Court: La Salle, Ill.
- Porter, Michael, E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press: New York. Suomennos: *Strategia kilpailutilanteissa: toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Rastor: Helsinki 1984.
- Porter, Michael, E. (1981) The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review* 1981: 4, 609-620.
- Porter, Michael, E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press: New York.
- Porter, Michael, E. (1996) What Is Strategy? *Harvard Business Review* 1996: nov-dec, 61-78.
- Poster, Mark (1984) *Foucault, Marxism & History*. Polity Press: Cambridge.
- Powell, Walter, W. (1991) Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organizations. In: *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*, edited by Thompson, G. et al. Sage: London.
- Powell, Walter, W. – DiMaggio, Paul (eds.) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press: Chicago.
- Power, Michael (1990) Modernism, postmodernism and organization. In: *The Theory and Philosophy of Organizations*, edited by Hassard, J. – Pym, D. Routledge: London.
- Prahalad, C. K. – Hamel, Gary (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 1990: May-June, 79-91.
- Prahalad, C. K. – Hamel, Gary (1994) *Competing for the Future*. Harvard University Press: Boston.
- Pritchett, Price (1995) *Uudet työtavat radikaalien muutosten maailmassa. Henkilöstön käsikirja. 13 menestyssääntöä tietoaikakaudelle*. Rastor: Helsinki.
- Pulkkinen, Tuija (1986) Jean-Francois Lyotardin esittely teoksessa: *Moderni / Postmoderni. Lähtökohtia keskusteluun*, toimittaneet Kotkavirta, Jussi – Sironen, Esa. Gummerus Oy:n kirjapaino: Jyväskylä.
- Pulkkinen, Tuija (1998a) *Postmoderni politiikan filosofia*. Gaudeamus: Helsinki. Alkuperäisteos: *The Postmodern and the Political Agency*. Department of Philosophy. University of Helsinki.

- Pulkkinen, Tuija (1998b) Michel Foucault – homojen ja hullujen pyhimys. Teoksessa: *Elämänpolitiikka*, toimittaneet Roos, J.P. – Hoikkala, Tommi. Gaudeamus: Tampere.
- Rabinow, Paul (1984) Introduction. In: *The Foucault Reader*, edited by Rabinow, Paul. 2nd edition 1987. Penguin Books: London.
- Rabinow, Paul (ed) (1984) *Foucault Reader*. Penguin Books: London.
- Racevakis, Karlis (1983) *Michel Foucault and The Subversion of Intellect*. Cornell University Press: Ithaca.
- Rahkonen, Keijo – Sironen, Esa (toim.) (1985) *Utopia, luonto, uskonto. Johdatusta Ernst Blochin ajatteluun*. Gummerus Oy:n kirjapaino: Jyväskylä.
- Rahkonen, Keijo (1990) Jälkiteolliset utopiat. Teoksessa: *Suomi 2017*, toimittanut Riihinen, Olavi. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Rahkonen, Keijo (1995) Teorian vastaanotosta suomalaisessa sosiologiassa. Teoksessa: *Sosiologisen teorian uusimmat virtaukset*, toimittanut Rahkonen, Keijo. Gaudeamus: Tampere.
- Rajchman, John (1985) *Michel Foucault: The Freedom of Philosophy*. Columbia University Press: New York.
- Ramsay, Harvey (1977) Cycles of control: worker participation in sociological and historical perspective. *Sociology* 1977: 11, 481-506.
- Ramsay, Harvey (1983a) An international participation cycle: variations on a recurring theme. In: *The state, class and the recession*, edited by Clegg, Stewart, R. et al. St. Martins: New York.
- Ramsay, Harvey (1983b) Evolution or cycle? Worker participation in the 1970's and 1980's. In: *International yearbook of organizational democracy*, edited by Crouch, C. – Heller, F. Wiley: London.
- Ramsay, Harvey (1985) What is Participation for? A Critical Evaluation of "Labour Process" Analyses of Job Reform. In: *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*, ed. by Knights, David – Willmott, Hugh – Collinson, David. Gower: Brookfield.
- Ramsay, H. – Hayworth, N. (1984) Worker capitalists? Profit-sharing, capital-sharing and juridical forms of socialism. *Economic and industrial democracy: an international journal* 1984: 3, 295-324.
- Ranson, S. – Hinings, R. – Greenwood, R. (1980) The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly* 1980: 1, 81-98.
- Rao, H. – Pasmore, W. (1989) Knowledge and Interest in Organization Studies. A Conflict of Interpretations. *Organization Studies* 1989: 10, 225-240.
- Rawls, John (1989) *Oikeudenmukaisuusteoria*. WSOY: Juva. Alkuperäisteos: *The Theory of Justice*. Oxford University Press. 1971.
- Rawls, John (1993) *Political Liberalism*. Columbia University Press: New York.
- Reddin, William, J. (1970) *Managerial Effectiveness*. McGraw-Hill: New York.
- Reed, Michael (1985) *Redirections in organizational analysis*. Tavistock: London.
- Reed, Michael (1988) The Problem of Human Agency in Organizational Analysis. *Organization Studies* 1988: 1, 33-46.
- Reed, Michael (1990) The labour process perspective on management organization: A critique and reformulation. In: *The theory and philosophy of organizations*, edited by Hassard, J. – Pym, D. Routledge: London.
- Reed, Michael – Hughes, Michael (eds.) (1992) *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*. Biddles Ltd: Guilford, Surrey.
- Rehnman, Erik (1968) Industrial democracy and industrial management. Tavistock Publications: London.
- Rehnman, Erik (1969) *Företaget och dess omvärld*. Stockholm.

- Reich, Robert, B. (1995) *Rajaton maailma. Yritysten ja kansallisvaltioiden uudet pelisäännöt*. Sitra: Helsinki. Alkuperäisteos: *The Work of Nations* 1995.
- Reichers, A. E. – Wanous, J. P. – Austin, J. T. (1997) Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive* 1997: 1, 48-59.
- Reichheld, Frederick, F. (1996) *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Harvard Business School Press: Boston.
- Reichheld, Frederick, F. (ed.) (1997) *The Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership*. Harvard Business School Press: Boston.
- Reinikainen, Veikko (1980) *Markkinamekanismin toimivuusanalyysin perusteoria ja kilpailupolitiikka*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Turku.
- Ricouer, Paul (1981) *Hermeneutics and the Human Sciences*, translated by Thompson, J.B. Cambridge University Press: Cambridge.
- Rifkin, Jeremy (1995) *The End of Work: The Decline of The Global Labor Force and Dawn of the Post-market Era*. Putnam: New York.
- Riley, D. (1985) Foucault and The Question of Enlightenment. *Philosophy & Social Criticism* 1985: 1.
- Robbins, Anthony (1987) *Unlimited Power*. Simon & Schuster: New York.
- Robbins, Anthony (1991) *Awaken the Giant Within*. Simon & Schuster: New York.
- Robbins, Stephen, P. (1994) *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Roethlisberger, F. J. – Dickson, W. J. (1939) *Management and The Worker*. Harvard University Press: Cambridge.
- Roeshler, F. (1914) Esipuhe. Teoksessa: *Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet*, kirjoittanut Taylor, Frederick ja suomentanut Kekkonen, Jalmari. Karisto: Hämeenlinna.
- Roos, J-P. (1985) Pelin säännöt: intellektuellit, luokat ja kieli. Esipuhe. Teoksessa: *Sosiologian kysymyksiä*, kirjoittanut Bourdieu, Pierre. Gummerus Oy:n kirjapaino: Jyväskylä.
- Roos, J-P. (1995) Pierre Bourdieun pieni ja suuri kurjuus. Teoksessa: *Sosiologisen teorian uusimmat virtaukset*, toimittanut Rahkonen, Keijo. Gaudeamus: Tampere.
- Rorty, Richard (1980) *Philosophy and the Mirror of Nature*. Blackwell: Oxford.
- Rorty, Richard (1982) *Consequences of Pragmatism*. University of Minnesota Press: Minneapolis.
- Rorty, Richard (1997) *Truth, politics and 'postmodernism'*. Van Garsum: Assen.
- Rose, Michael. (1975) *Industrial Behaviour. Theoretical Development Since Taylor*. 2nd edition 1978. Penguin/Allen Lane: London.
- Rose, Michael (1979) *Servants of Post-Industrial Power?* Mcmillan: London.
- Rosen, Michael (1984) Myth and Reproduction. The Contextualization of Management Theory, Method and Practise. *Journal of Management Studies* 1984: 3, 303-322.
- Rosen, Michael (1985) Breakfast at Spiro's. Dramaturgy and Dominance. *Journal of Management* 1985: 2, 31-48.
- Rothschild-Whitt, Joyce (1979) The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models. *American Sociological Review* 1979.
- Rothschild, Joyce – Whitt, J. Allen. (1986) *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Round, David, K. – Siegfried, John, J. (1994) Can economists agree, or are some more agreeable than others. *Antitrust Bulletin* 1994: 3, 753-769.

- Rovik, K. A. (1996) Deinstitutionalization and the Logic of Fashion. In: *Translating Organizational Change*, edited by Czarniawska, B. – Sevon, G. Walter de Gruyter: Berlin.
- Rowe, Amy, J. (1983) Democratizing of American Corporation. In: *Post-industrial Society*, edited by Boenau, A. Bruce – Katsuyuki, Niirō. University Press of America: New York.
- Rubenowitz, Sigvard (1989) Organisaatiopsykologia. Weilin+Göös: Espoo.
- Rumelt, Richard – Schendel, Dan – Teece, Daniel (1994) *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Russell, Bertrand (1992) *Länsimaisen filosofian historia. Poliittisten ja sosiaalisten olosuhteiden yhteydessä varhaisimmista ajoista nykyaikaan asti*. WSOY: Porvoo.
- Ruuskanen, Petri (1995) Laajennettu yrittäjyys – reaalin toimintamalli vai ideologinen tautologia? Tapaus maaseutupolitiikka. *Hallinnon tutkimus* 1995: 3, 170-180.
- Saarinen, Esa (1983) *Sartre. Pelon, inhon ja valinnan filosofia*. Fanzine/Soundikirjat: Tampere.
- Saarinen, Esa (1989) *Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin*. WSOY: Juva.
- Salaman, Graeme (1978) Toward a Sociology of Organizational Structure. In: *Complex Organizations. Critical Perspectives*, edited by Zey-Ferrell, M. – Aiken, M. Scott, Foresman and Co: Glenview Ill.
- Salaman, Graeme (1986) *Working*. Tavistock: London.
- Salmela, Mikko (1998) *Suomalaisen kulttuurifilosofian vuosisata*. Otava: Helsinki.
- Salomaa, J. E. (1924) *Nykyajan filosofeja*. WSOY: Porvoo.
- Samuelson, Paul, A. – Nordhaus, William, D. (1985) *Economics*. 12th edition. McGraw-Hill: New York.
- Sandelands, Lloyd – Drazin, Robert (1989) On the language of organisation theory. *Organizations Studies* 1989: 4, 457-478.
- Sandkull, Bengt (1984) Managing the democratization process in work cooperatives. *Economic and Industrial Democracy* 1984: 3, 359-390.
- Sankowsky, Daniel (1995) The Charismatic Leader as Narcist: Understanding the Abuse of Power. *Organizational Dynamics* 1995: 4, 57-71.
- Santalainen, Timo (1980) *Organisaation kehittäminen (OD) muutosprosessina. Tutkimus yritysjohtoon kohdistetun muutosohjelman vaikutuksista*. Turun kauppa- korkeakoulun julkaisu. Sarja A: 1980-1. Turku.
- Santalainen, Timo (1982) *Tulosjohtaminen*. Weilin+Göös: Espoo.
- Santalainen, Timo (1990) *Resurssihohtaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Sarasvuo, Jari (1996) *Sisäinen sankari*. WSOY: Juva.
- Sawicki, Jana (1994) Foucault, feminism, and questions of identity. In: *Cambridge Companion to Foucault*, edited by Gutting, Gary. Cambridge University Press: Cambridge.
- Sayles, Leonard, R. (1976) Matrix Organization. The Structure with a Future. *Organizational Dynamics* 1976: Autumn, 2-17.
- Schein, Edgar, H. (1961) *Coercive Persuasion*. Norton: New York.
- Schein, Edgar, H. (1962) Man against Man: Brainwashing. *Corrective Psychiatry and Journal of Social Therapy* 1962: 2, 90-97.
- Schein, Edgar, H. (1968) Brainwashing. In: *Interpersonal Dynamics*, edited by Bennis, Warren, et al. Dorsey Press: New York.
- Schein, Edgar, H. (1978) *Career Dynamics*. Addison Wesley: Reading, MA.

- Schein, Edgar, H. (1980) *Organizational Psychology*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Schein, Edgar, H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Schein, Edgar, H. (1988) *Process Consultation, volume 1: Its Role in Organization Development*. Addison Wesley: Reading, MA.
- Schein, Edgar, H. (1991) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin+Göös: Espoo.
- Schein, Edgar, H. – Bennis, Warren, G. (1965) *Personal and Organizational Change through Group Methods*. John Wiley: New York.
- Schein, E. H. – Scneier, I. – Barker, C. H. (1968) The Special Role of Guilt in Coercive Persuasion. In: *Interpersonal Dynamics*, edited by Bennis, Warren, et al. Dorsey Press: New York.
- Scherer, Andreas, Georg (1998) Pluralism and Incommensurability in Strategic Management and Organization Theory: A Problem in Search of a Solution. *Organization* 1998: 2, 147-168.
- Scherer, F. M. – Ross, D. (1990) *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton & Mifflin Company: Boston.
- Schmalensee, R. – Willig, R. (eds.) (1989) *Handbook of Industrial Organization I & II*. North Holland: Amsterdam.
- Scholes, Robert (1985) *Textual Power, Literary Theory and Teaching of English*. Yale University Press: New Haven.
- Schoonhoven, Claudia (1981) Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly* 1981: 26, 349-377.
- Schopenhauer, Arthur (1989) *Pessimistin elämänviisaus. Valittuja lukuja Schopenhauerin teoksista*. Suomentanut Sirkka Salomaa. WSOY: Porvoo.
- Schrift, Alan, D. (1990) *Nietzsche and the Question of Interpretation. Between Hermeneutics and Deconstruction*. Routledge: London.
- Schriiven, Michael (1976) Inhimillisen käyttäytymisen periaatteellinen ennustamattomuus. Teoksessa: *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet, osa I*, toimittaneet Tuomela, Raimo – Patoluoto, Ilkka. Karisto: Hämeenlinna.
- Schumacher, Ernst, F. (1973) *Small is Beautiful*. Harper & Row: New York.
- Schumpeter, Joseph, A. (1947) *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 2nd ed. Harper & Row: New York.
- Scott, W. Richard (1992) *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Prentice Hall: Norwood.
- Scott, W. Richard (1994) *Institutions and Organizations*. Sage: Thousand Oaks.
- Scruton, Roger (1985) *Thinkers of the new left*. Longman: Harlow.
- Searle, John (1974) *Speech Acts*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Selznick, Philip (1949) *TVA and the grass roots*. University of California Press: Berkeley.
- Semler, Ricardo (1989) Managing Without Managers. *Harvard Business Review* 1989: 5, 76-84.
- Sen, Amartya (1970) *Collective choice and social welfare*. Holden-Day: San Francisco.
- Senge, Peter (1990) *The Fifth Discipline. The Art and Practise of Learning Organization*. Doubleday: New York.
- Senge, Peter, et al (1994) *The Fifth Discipline Handbook*. Nicholas Brealey: London.
- Seung, T. K. (1982) *Structuralism and Hermeneutics*. Columbia University Press: New York.
- Servan-Schreiber, Jean-Louis (1975) *Ihmiskasvoinen yritys*. WSOY: Porvoo.

- Shapin, Steven (1982) History of Science and Its Sociological Reconstruction. *History of Science* 1982: 2, 157-211.
- Shapiro, E. C. (1996) The "glow and tingle" audit. *Wall Street Journal* 26.1.1996.
- Shepherd, William, G. (1990) *The Economics of Industrial Organization*. 3rd edition. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Sheridan, Alan (1980) *Michel Foucault: The Will to Truth*. Tavistock: London.
- Shrivastava, Paul (1994) CASTRATED Environment: GREENING Organizational Studies. *Organization Studies* 1994: 5, 705-726.
- Siegel, H. (1987) *Relativism Refuted*. Reidel: Dordrecht.
- Sievers, Burkard (1986) Beyond the Surrogate of Motivation. *Organization Studies* 1986: 4, 335-351.
- Sievers, Burkard (1994) *Work, Death and Life Itself. Essays on Management and Organization*. Walter de Gruyter: Berlin.
- Sihvola, Juha (1996) Yksilö, yhteisö ja hyvä elämä. Aristotelismi ja suomalainen arvokeskustelu. Teoksessa: *Yksilö modernin murroksessa*, toimittanut Hautamäki, Antti. Gaudeamus: Tampere.
- Siltala, Juha (1996) Yksilöllisyyden historialliset ja psykologiset ehdot. Teoksessa: *Yksilö modernin murroksessa*, toimittaja Hautamäki, Antti. Gaudeamus: Tampere.
- Silverman, David (1970) *The theory of organizations*. Heinemann: London.
- Silverman, D. – Jones, J. (1976) *Organisational Work. The Language of Grading/The Grading of Language*. Collier/Macmillan: London/New York.
- Simon, Herbert, A. (1947) *Administrative behavior: A Study of decision-making process in administrative organization*. Free Press: New York.
- Simon, Herbert, A. (1979) *Päätöksenteko ja hallinto*. Weilin+Göös: Espoo.
- Sinclair, Amanda (1992) The Tyranny of a Team Ideology. *Organization Studies* 1992: 4, 611-626.
- Sipilä, Jorma (1991) *Asiantuntija ja johtaja*. Weilin-Göös: Jyväskylä.
- Sisson, Keith (1990) Introducing the Human Resource Management Journal. *Human Resource Management Journal* 1990: 1, 1-11.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1981) *Organisaatioteoriat*. Weilin+Göös: Espoo.
- Smart, Barry (1985) *Michel Foucault*. Tavistock: London.
- Smart, Barry (ed.) (1994) *Foucault: Critical Assessments*. Volumes I-III. Routledge: London.
- Smircich, Linda (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 1983: 28, 339-358.
- Smircich, Linda – Calas, Marta (1987) Organization Culture: A Critical Assessment. In: *Handbook of Organizational Communication*, edited by Jablin, Fredric, M. et al. Sage: Newbury Park.
- Smircich, L. – Morgan, G. (1982) Leadership. The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioural Science* 1982: 18, 257-273.
- Smith, Adam (1933) *Kansojen varallisuus. Tutkimus sen olemuksesta ja tekijöistä*. Suomentanut Kaila, Toivo, T. WSOY: Porvoo/Helsinki. Alkuperäisteos: An inquiry into the nature and causes of wealth of nations 1776.
- Smith, Adam (1982) *The Theory of Moral Sentiments*. Liberty Classics: Indianapolis.
- Snow, C. P. (1993) *The Two Cultures*. Cambridge University Press: Cambridge. Alkuperäisteos vuodelta 1959. Suomeksi: *Kaksi kulttuuria*. Terra Cognita 1998.
- Sokal, Alan (1996) Transgressing the Boundaries: Toward a Transformative Hermeneutics of Quantum Gravity. *Social Text* 1996: 46/47, 217-252.
- Sooklal, Lessey (1991) The Leader as a Broker of Dreams. *Human Relations* 1991: 8, 833-856.

- Soper, Barlow – Milford, Gary, E. – Rosenthal, Gary, T. (1995) Belief when Evidence does not Support Theory. *Psychology & Marketing* 1995: 5, 415-422.
- Soros, George (1999) *Kansainvälisen kapitalismin kriisi. Avoin yhteiskunta uhattuna*. Tammi: Helsinki.
- Srivastva, Suresh – Cooperrider, David, L. (1986) The Emergence of the Egalitarian Organization. *Human Relations* 1986: 8, 683-724.
- Stalk, G. Jr. – Thomas, M. H. (1990) *Competing Against Time: How the Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets*. Free Press: New York.
- Stalk, George – Evans, Philip – Shulman, Lawrence (1999) Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. In: *Harvard Business Review on Corporate Strategy*. Harvard Business School Press: Boston. Originally published in Harvard Business Review 1992: March – April.
- Starkey, Ken – McKinlay, Alan (1993) *Strategy and the Human Resource. Ford and the Search for Competitive Advantage*. Blackwell: Oxford.
- Steffy, Brian, D. – Grimes, Andrew, J. (1986) A Critical Theory of Organization Science. *Academy of Management Review* 1986: 2, 322-336.
- Steinbock, Dan (1980) *Sisäistetty herruus. Politisoituneen luonteenrakenteen kritiikkiä; taiteellisen tutkimuksen kokeilu*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.
- Stemme, Ingeborg – Wiberg, Lars (1989) *Vapautatko vastuuseen? Kirja itsenäisyydestä ja yhteistyöstä*. Weilin+Göös: Espoo.
- Sterne, Laurence (1998) *Tristram Shandy – elämä ja mielipiteet*. WSOY: Juva.
- Stodgill, R. M. (1974) *Handbook of Leadership*. Free Press: New York.
- Storey, John (1989) Introduction: from personnel management to human resource management. In: *New Perspectives on Human Resource Management*, edited by Storey, John. Routledge: London/New York.
- Storey, John (1989) *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge: London/New York.
- Storey, John – Sisson, Keith (1990) Limits to transformation: human resource management in the British context. *Industrial Relations Journal* 1990: 1, 60-65.
- Summa, Hilikka (1989) *Hyvinvointipolitiikka ja suunnitteluretoriikka. Tapaus asuntopolitiikka*. Teknillinen korkeakoulu. Yhteiskuntasuunnittelun täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Sarja A 17. Espoo.
- Suominen, Arto (1980) *Vapaaehtoiset yhteistyöelimet ja niiden merkitys yritysdemokratian toteuttajina suomalaisissa teollisuusyrityksissä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6: 1981. Turku.
- Suvanto, Pertti (1994) *SOLisevaa kovuutta. Suomalainen yritystarina*. WSOY: Helsinki.
- Sveiby, Karl Erik (1990) *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Sveiby, Karl Erik – Risling, Anders (1987) *Tietoyrityksen johtaminen. Vuosisadan haaste? Weilin-Göös: Espoo*.
- Takala, Tuomo (1990) *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Atena: Jyväskylä.
- Takala, Tuomo (1993) *Yrityksen taloustieteet kriittisinä tieteinä*. University of Jyväskylä. Department of economics and management. N:o 130/1993. Jyväskylä.
- Takeuchi, Hirotaka (1981) Productivity: Learning from the Japanese. *California Management Review* 1981: 4, 5-19.
- Tannenbaum, Arnold, S. (1968) *Control in Organizations*. McGraw-Hill: New York.
- Taylor, Frederick, W. (1903) *Shop Management*. Harper: New York.
- Taylor, Frederick, W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. Harper: New York.

- Taylor, Frederick, W. (1914) *Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet*. Suomentanut Kekkonen, Jalmari. Karisto: Hämeenlinna.
- Taylor, Michael (1982) *Community, Anarchy and Liberty*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Thompson, Kenneth (1980) Organizations as constructors of social reality. In: *Control and ideology in organizations*, edited by Salaman, Graeme – Thompson, Kenneth. Open University Press: Milton Keynes.
- Thompson, Paul (1993) Post-modernism: Fatal distraction. In: *Postmodernism and organizations*, edited by Hassard, J. – Parker, M. Sage: London.
- Thompson, Paul – Ackroyd, Stephen (1995) All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology. *Sociology* 1995: 4, 615-633.
- Thompson, P. – McHugh, M. C. (1990) *Work Organisations*. MacMillan: London.
- Thorsrud, Einar – Emery, Fred, E. (1971) Osallistuminen ja vaikuttaminen yritys-elämässä. Weilin+Göös: Espoo.
- Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1986) *The Transformational Leader*. Wiley: New York.
- Tiihonen, Seppo (1986) Michel Foucault, historia ja hallinnon tutkimus. Pyrkimys tieteen tuhoamiseen. *Hallinnon tutkimus* 1986: 1, 157-167.
- Tinker, Tony (1986) Metaphor or Reification. Are Radical Humanists Really Libertarian Anarchists? *Journal of Management Studies* 1986: 4, 363-384.
- Tirole, Jean (1989) *The Theory of Industrial Organization*. The MIT Press: Boston.
- Tocqueville, Alexis de (1969) *Democracy in America*. Anchor Books: Garden City. Alkuperäisteos: La Démocratie en Amérique I (1835) and II (1840).
- Toffler, Alvin (1980) *The Third Wave*. Pan Books: London.
- Toffler, Alvin (1991) *Suuri käänne*. Otava: Keuruu.
- Toivonen, Jouko (2000) *Reppumiehistä kokonaistoimituksiin. Telakkateollisuuden alihankinnan toimintatapamuutoksen institutionaalinen analyysi*. Turun kaupakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-4: 2000. Turku.
- Tompkins, Philip, K. – Cheney, George (1985) Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In: *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, edited by McPhee, R. D. – Tompkins, P. K. Sage: Newbury Park, CA.
- Torrington, Derek (1989) Human resource management and the personnel function. In: *New Perspectives on Human Resource Management*, edited by Storey, John. Routledge: London.
- Tosi, Henry, J. Jr. (1982) Toward a Paradigm Shift in the Study of Leadership. In: *Leadership. Beyond Establishment Views*, edited by Hunt, James, G. et al. South Illinois University Press: Carbondale.
- Towne, Henry, R. (1889) Gain sharing. *American Society of Mechanical Engineers Transactions* 1889: 10.
- Townley, Barbara (1993) Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review* 1993: 3, 518-545.
- Trahair, R. (1984) *The humanist temper: The life and work of Elton Mayo*. Transaction Books: New Brunswick, NJ.
- Tranöy, Knut Erik (1976) Tieteenharjoituksen ideologia. Teoksessa: *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet, osa II*, toimittaneet Tuomela, Raimo – Patoluoto, Ilkka. Karisto: Hämeenlinna.
- Turner, Barry (ed.) (1990) *Organizational symbolism*. Walter de Gruyter: Berlin.
- Töttö, Pertti (1997) *Pirullinen positivismi. Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle*. Yliopistopaino: Jyväskylä.

- Ukkonen, Otto (1994) *Jaettu johtajuus*. Multiprint: Helsinki.
- V (1997) *The Mafia Manager. A Guide to the Corporate Machiavelli*. St. Martins Press: New York.
- Vainio, Tiina (1995) *Identifioimisen mahdollisuuden ehdot. Kysymys lähestymistävasta*. Helsinki School of Economics and Business Administration. CIBR Working Papers, Series Z-6. Helsinki.
- Vainio, Tiina (1997) *Managing Design Getting Lost Writing Touch. A Study Questioning Naming in Oikonomia, Metaphysics and Spacing Sense*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-129. Helsinki.
- Vance, R. J. – Brooks, S. M. – Tesluk, P. E (1996) *Organizational cynicism and change*. Working paper. Pennsylvania State University.
- Vartiovaara, Ilkka (1996) *Burnoutista jaksamiseen. Aika itkeä – aika iloita*. Otava: Keuruu.
- Vattimo, Gianni (1988) *The end of modernity: Nihilism and hermeneutics in post-modern culture*. Polity Press: Oxford.
- Vattimo, Gianni (1991) *Läpinäkyvä yhteiskunta*. Gaudeamus: Helsinki.
- Veblen, Thorstein (1904) *The Theory of Business Enterprise*. Schribner's: New York.
- Veblen, Thorstein (1998) *Teoria joutilaasta luokasta*. Gaudeamus: Helsinki. Alkuperäisteos: The theory of the leisure class 1899.
- Virilio, Paul (1994) *Katoamisen estetiikka*. Gaudeamus: Tampere.
- Virtanen, Petri (1995) Bourdieulainen maksiimi sosiologian refleksiivisyydestä. Kaksi empiiristä esimerkkiä suomalaisen sosiaalityön alueelta. *Sociologia* 1995: 3, 200-212.
- Vogt, Judith – Murrell, Kenneth (1990) *Empowerment in Organizations*. University of California Press: San Diego.
- Vroom, Victor, H. (1973) *Leadership and decision making*. Pittsburgh University Press: Pittsburgh.
- Vroom, Victor, H. (1976) Leadership. In: *Handbook of industrial and organizational psychology*, edited by Dunnette, D. M. Rand McNally: Chigago.
- Vuorinen, Risto (1990) *Persoonallisuus ja minus*. WSOY: Juva.
- Vuorinen, Risto (1995) Ihmisen irrationalisuus – Miksi aiheutamme itse itsellemme kärsimystä. Teoksessa: *Toden näköiset harhat*, toimittanut Lindeman-Viitasalo, Marjaana. Duodecim: Helsinki.
- Vähämäki, Jussi (1997) *Elämä teoriassa. Tutkimus toimettomasta tiedosta kommunikaatioyhteiskunnassa*. Tutkijaliitto: Helsinki.
- Wallerstein, Immanuel (1991) *Unthinking Social Science: The Limits of Nineteenth-Century Paradigms*. Polity Press: Cambridge.
- Walton, Richard, E. (1974) Innovative Restructuring of Work. In: *The Worker and the Job*, edited by Rosow, Jerome, M. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Walton, Richard, E. (1975) From Hawthorne to Topeka and Kalmar. In: *Man and Work in Society*, edited by Cass, E. L. – Zimmer, F. G. Van Nostrand: New York.
- Walton, Richard, E. (1985a) From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review* 1985: 2, 76-84.
- Walton, Richard, E. (1985b) Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In: *Human resource Management. Trends and Challenges*, edited by Walton, R. – Lawrence, P. Harvard Business School Press: Boston, Mass.
- Watson, T. J. (1986) *Management, Organization and Employment Strategy. New Directions in Theory and Practise*. Routledge & Kegan Paul: London

- Watson, Gregory, H. (1993) *Strategic Benchmarking. How to Rate Your Company Against the World's Best*. John Wiley: New York.
- Weaver, William, G. (1997) Dewey or Foucault? Organization and Administration as Edification and as Violence. *Organization* 1997: 1, 31-48.
- Weber, Max (1947) *The theory of social and economic organization*, edited and translated by Henderson, A. H. – Parsons, T. First published in 1924. Free Press: Glencoe; Ill. Free Press Paperback Edition 1964 . New York.
- Weber, Max (1964) *Wirtschaft und Gesellschaft I-II, Studienausgabe*. Kiepenheuer & Witsch: Köln & Berlin.
- Weber, Max (1978) *Economy and Society*, edited and translated by Roth, G. – Wittach, C. University of California Press: Berkeley.
- Weber, Max (1980) *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. WSOY: Juva. Alkuperäisteos: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus 1904-1905.
- Weber, Max (1987) Tiede ammattina ja kutsumuksena. Teoksessa: *Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka*, toimittanut Mäkelä, Klaus. Tammi: Helsinki.
- Weber, Max (1988a) Die 'Objektivität' sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre* (Max Weber). Tübingen.
- Weber, Max (1988b) Der Sinn der 'Wertfreiheit' der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften. In: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre* (Max Weber). Tübingen.
- Weckroth, Klaus (1992) *Mustavalkoista sosiaalipsykologiaa*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Weick, Karl, E. (1969) *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Weick, Karl, E. (1993) The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly* 1993: 38, 628-652.
- Weick, Karl, E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Welford, Richard (1995) *Environmental Strategy and sustainable development: the corporate challenge for the twenty-first century*. Routledge: London.
- Welford, Richard – Gouldson, Andrew (1993) *Environmental management and business strategy*. Pitman: London.
- Westerlund, Gunnar – Sjöstrand, Sven-Erik (1979) *Organizational Myths*. Harper & Row: New York.
- Whipp, Richard (1992) Human Resource Management, Competition and Strategy: Some Productive Tensions. In: *Reassessing Human Resource Management*, edited by Blyton, Paul – Turnbull, Peter. Sage: London.
- Whyte, William, H. (1956) *The Organization Man*. Doubleday: New York. 2nd edition 1969.
- Wilenius, Reijo (1981) *Ihminen ja työ: esitutkimus*. Gummerus: Jyväskylä.
- Williamson, Oliver, E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications*. Free Press: New York.
- Williamson, Oliver, E. (1985) *The economic institutions of capitalism*. London.
- Williamson, Oliver, E. (1986) *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*. Wheatsheaf Books: Brighton.
- Williamson, Oliver, E. (1989) Transaction Cost Economics. In: *Handbook of Industrial Organization I*, edited by Schmalensee, R. – Willig, R. North Holland: Amsterdam.

- Williamson, Oliver, E. (1997) Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective. In: *Transaction Cost Economics. Recent Developments*, edited by Menard, Claude. Edward Elgar: Cheltenham.
- Willmott, Hugh (1992) Postmodernism and excellence: The de-differentiation of economy and culture. *Journal of Organizational Change Management* 1992: 3, 58-68.
- Willmott, Hugh (1993) Strength is Ignorance; Slavery is Freedom; Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies* 1993: 4, 515-552.
- Willmott, Hugh (1994) *Bringing agency (back) to organizational analysis*. In: *Post-modernism and organizations*, edited by Hassard, J. – Parker, M. Sage: London.
- Willmott, Hugh (1997) Management and Organization Studies as Science? *Organization* 1997: 3, 309-344.
- Winch, Peter (1958) *The Idea of the Social Sciences and its Relation to Philosophy*. London. Suomalainen: Yhteiskuntatieteet ja filosofia. Jyväskylä 1979.
- de Wit, Bob – Meyer, Ron (1998) *Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective*. 2nd edition. International Thomson Business Press: London.
- Wittgenstein, Ludwig (1981) *Filosofisia tutkimuksia*. WSOY: Porvoo.
- Wolin, Sheldon (1961) *Politics and vision*. Little Brown: Boston.
- Womack, D. – Jones, A. – Roos, D. (1990) *The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production*. Harper: New York.
- Woodcock, George (1975) *Anarchism*. Penguin: Harmondsworth.
- Woodward, Joan (1970) *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press: London.
- Woolgar, Steve (1988) *Science. The Very Idea*. Tavistock: London.
- Work in America (1973) *Report of a Special Task Force to The Secretary of Health, Education, and Welfare*. The MIT Press: Cambridge, Mass.
- Wren, Daniel A. (1972) *The Evolution of Management Thought*. Roland Press: New York.
- Wright, Georg Henrik von (1983) *Humanismi elämänasenteena*. Otava: Keuruu.
- Wright, Georg Henrik von (1985) *Filosofisia tutkielmia*. Kirjayhtymä: Helsinki.
- Wright, Georg Henrik von (1989) *Ajatus ja julistus*. WSOY: Juva.
- Wright, Georg Henrik von (1992) *Minervan pöllö. Esseitä vuosilta 1987-1991*. Otava: Helsinki.
- Wright, Georg Henrik von (1996) *Ihminen kulttuurin murroksessa*. WSOY: Juva.
- Wuthnow, Robert (1986) *Cultural Analysis. The Work of Peter L. Berger, Mary Douglas, Michel Foucault and Jürgen Habermas*. Routledge & Kegan Paul: London.
- Zald, Mayer, N. (1993) Toward a reconceptualization of the foundations of the field. *Organization Science* 1993: 4, 513-528.
- Zey-Ferrell, M. – Aiken, M. (eds.) (1981) *Complex Organizations. Critical Perspectives*. Scott, Foresman and Co: Glenview Ill.
- Zohar, Danah (1997) *Rewiring the Corporate Brain: Using the New Science to Re-think How We Structure and Lead Organizations*. Berrett-Koehler: San Francisco.
- Zuboff, Shoshana (1990) *Viisaan koneen aikakausi. Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta*. Otava: Keuruu.
- Yorks, L. – Whitsett, D. (1985) Hawthorne, Topeka and the Issues of Science Versus Advocacy in Organizational Behaviour. *Academy of Management Review* 1985: 10, 21-30.

*Jos tämäkin on vain tulkintaa – ja te olette varmaan
kyllin kärkkäät esittämään tämän vastaväitteen? –
niin olkoon, sitä parempi –*

- Friedrich Nietzsche

LIITE 1: RANSKALAINEN EPISTEMOLOGIA, FOUCAULT JA NÄIDEN KRITIIKKI

Kuten johdannossa on todettu, tässä tutkimuksessa hahmotellun problematiikan tarkastelu on osin jo tutkimusekonomisista syistä fokusoitu ennen muuta Michel Foucault'n ajattelun ympärille, mutta lienee kuitenkin syytä tarkemmin kuvata myös siitä laajempaa kulttuurista ilmapiiriä tai älyllistä horisonttia, jonka osaksi Foucault'kin ajattelu asemoituu – niin originelli ajattelija kuin hän periranskalaiseen tapaan yrittikin olla ja epäilemättä osin olikin. Sitä laajempaa älyllistä horisonttia, jonka yhteyteen Foucault on usein – tämän omista vastaväitteistä huolimatta – tavattu sijoittaa, voidaan kutsua ”ranskalaiseksi epistemologiaksi” (ks. Descombes, 1983; Kearney, 1986; Virtanen, 1995; Rahkonen, 1995). Laajasti ottaen ranskalainen epistemologia ilmentää sellaista tietehistoriallista, -sosiologista ja -filosofista tutkimustraditiota, jota kiinnostaa ennen muuta tieteen ja modernin suhde eli kysymys tieteen intellektuaalisen historian ja todellisen historian suhteesta (vrt. Bourdieu – Wacquant, 1996). Viimeisen parin vuosikymmenen aikana ranskalainen epistemologia on tullut paremmin tunnetuksi – mutta varsin usein myös väärin tai suppeasti ymmärretyksi – erityisesti postmodernismin nimellä (vrt. Alasuutari, 1995).

Sosiologinen ja kulttuurifilosofinen yleiskeskustelu postmodernismista alkoi 1960-luvulla kirjallisuuden ja arkkitehtuurin piiristä laajentuen eri taidemuotojen alueelle. Sittemmin postmodernismi on työntynyt filosofiaan ja ihmistieteisiin erityisesti ranskalaisen jälkistrukturalismin vaikutuksesta, ja näiden erottaminen toisistaan onkin usein sangen vaikeaa (ks. Harland, 1987). Postmodernin filosofian perusajatus on jonkinlaisen – noin 1960-luvulle sijoittuvan – radikaalin katkoksen ilmeneminen pitkään jatkuneessa modernisaatioprosessissa. Tämän katkoksen jälkeen maailman katsotaan muuttuneen selvästi kaoottisemmaksi ja heterogeenisemmaksi, minkä vuoksi postmodernistit ovat kuvanneet nyky-yhteiskuntaa pirstaleisena, absurdina differentioituneiden sosiaalisten toimintojen kollaasina; yleiseen ja yhteiseen metakieleen pohjautuvat suuret kertomukset ovat korvautuneet tiettyyn aikaan, paikkaan ja ymmärtämisen foorumiin sidotuilla pienillä kertomuksilla, jotka yrittävät vapautua traditioiden rampauttavista kahleista (Koskiahho, 1990, 108-113; Kotkavirta, 1986, 23-28).

Postmodernismia on hyvin vaikea määritellä tyhjentävästi, koska siihen on sisäänrakennettu pyrkimys taistella kaikenlaisia määrittely- ja kategorisointirytyksiä vastaan: tavoitteena ei niinkään ole tarkentaa uusia totuuksia tai vaihtoehtoja vaan purkaa vakiintuneita ajattelutottumuksia. Vahvasti pelkistäen postmodernismi voitaneen määritellä käsitykseksi suurten metakertomusten kuolemasta ja toisaalta nimitykseksi varsinkin sosiologisessa kulttuurintutkimuksessa käydylle keskustelulle aikakauden luonteesta. Omintakeinen muotitermi on ärsyttänyt monia vieraannuttaen heidät keskustelun piiristä. Toisaalta se lienee terminä tarttunut juuri sen vuoksi, että se viestii yleistä tuntemusta jonkin aikakauden päättymisestä. Reaalisosialismin luhistuminen on pakottanut tarkistamaan etenkin yhteiskuntakritiikin älyllisenä horisonttina toiminutta marxismin suurta kertomusta, minkä johdosta kommunismi tulevaisuuden horisonttina on korvautunut toisenlaisella modernin horisontilla, postmodernilla; romanttinen edistysusko on korvautunut traagisella kertomuksella, joka ei edusta toivetta mistään uudenlaisesta ide-

aaliyhteiskunnasta, vaan uskomusta jonkin loppumisesta ja haluttomuutta lyödä lukkoon tulevan luonnetta (Alasuutari, 1990, 178-179; Connor, 1989, 6-10).

Merkittävin ero esimerkiksi Frankfurtin koulukunnan (Adorno, Horkheimer, Marcuse, Habermas) kriittisen teorian ja jälkistrukturalismin tai postmodernismin välillä onkin suhtautumisessa tulevaisuuteen: kriittisen teorian edustajat ovat ainakin jossain määrin uskoneet sosiaalisen emansipaation mahdollisuuksiin, kun taas postmodernistit ovat nihilistisesti nähneet tiettyjen repressiivisten rakenteiden ennemmin tai myöhemmin vääjäämättä korvautuvan toisilla (vrt. Alvesson, 1991a; 1995). Toinen oleellinen ero suhteessa Frankfurtin koulukuntaan on siinä, että postmodernistit eivät näe emansipaation ongelmaa vain ”kapitalistiseen totaliteettiin” liittyväksi vaan universaaliksi ilmiöksi. Itse asiassa postmodernin julistuksen mukaan myöhäiskapitalistisen kulttuurin evoluutio tulisi ymmärtää katastrofina ja edistyksenä yhdessä ja samassa, eittämättömän turmiollisena mutta myös vapauttavan dynaamisena (Jameson, 1986, 268-270). Tässä mielessä suorituskykyisyysvaatimuksen läpäisemä myöhäiskapitalistinen järjestelmä näyttää avangardistisena koneena, joka vetää ihmiskuntaa perässään, epäinhimillistään sen inhimillistääkseen sen sitten taas mahdollisesti uudella normatiivisten valmiuksien tasolla (Lyotard, 1985, 99).

Postmodernin ajattelun kehittymisen taustalla on ennen muuta kaksi tekijää: ensinnäkin agentin ja rakenteen yhdistämistä koskevat filosofiset ongelmat marxilaisen ajattelun sisällä, sekä toiseksi vaihtoehtoisten utopioiden pirstoutuminen reaalisosialismin romahduksen myötä. Lyhyesti sanoen marxilaisen filosofian ja teoretisoinnin keskeiseksi ongelmaksi muodostui yksilön ja yhteisön, agentin ja rakenteen suhde ja yhteensovittaminen: yksilö ja yhteisö näyttäisivät olevan ontologisesti erillisiä ja erilaisia sosiaalisen toiminnan alueita ja tarvitsevan siksi erilaisia selityksiä ja selittämisen lähtökohtia. Koska lukuisista yrityksistä huolimatta molemmat ontologiset tasot yhdistävää yleisesti hyväksyttyä integroivaa teoriaa ei ole onnistuttu konstruoimaan, teorit jäävät aina ontologisesti avoimiksi ”toisen aspektin kritiikille” (Craib, 1984, 27-29, 148-155; vrt. Giddens, 1984, 83-86, 117-123; Berger – Luckmann, 1979; von Wright, 1985).

Marxilaisen strukturalismin teoreettisten ongelmien ohella jälkistrukturalistisen ajattelun kehittymisellä oli aikoinaan myös selvä poliittinen taustansa. Radikaalit kommunistit olivat tyytymättömiä siihen, että monet kommunistipuolueet olivat alkaneet liiaksi sopeutua yhteiskuntaan. Toisaalta marxilaisten sovellutusten konservatiivisuus, autoritäärisuus sekä stalinistiset käytänteet alkoivat valjeta marxilaisille itselleenkin, mikä johti marxismin sisäiseen kritiikkiin. ”Oikean laidan” marxilaiset näkivät ortodoksisen opin johtavan väistämättä diktatuuriin ja vaativat teorian ja käytännön erottamista toisistaan. ”Vasemman laidan” marxilaiset taas alkoivat osin etsiä vaihtoehtoja ortodoksisuudelle, osin ajautuivat pessimistiseen nihilismiin, jonka valossa maailma alettiin nähdä jatkuvien, väistämättömien ja ohittamattomien valtataisteluiden kaleidoskooppina: valta ja vastavalta ovat kaikkiin suhteisiin sisäänrakennettuja eikä todellinen emansipaatio näin ollen ole mahdollinen. Jälkistrukturalismi ja postmodernismi ovat pitkälti nousseet nimenomaan tästä pessimistisestä nihilismistä, jonka valossa ainoa mitä on tehtävissä, on kuvata vallitsevien olosuhteiden absurdiutta. Ehkä juuri tämän vuoksi yritykset tieteellisessä mielessä systematisoida jälkistrukturalistista tai postmodernia ajattelua ovat pääsääntöisesti johtaneet teoreettisiin ongelmiin: yksittäiset lausumat ja näkemykset, jotka ovat hyväksyttävissä, ovat sitä lähinnä eksistentiaalisessa mielessä. Postmodernismi lieneekin parempi nähdä tavaksi ymmärtää ja hahmottaa maailmaa kuin erityiseksi teorianmuodostukseksi (Craib, 1984, 147-161).

Yhtä kaikki, postmodernissa diskurssissa on sekä yleisen kulttuurikeskustelun tai kulttuurikuvauksen että filosofisen tai intellektuaalisen itse-reflektion tasot (Connor, 6-10; 1989; Bauman, 1996). Postmodernin kulttuurikuvauksen mukaan näkyvin nyky-yhteiskunnan piirre on uusi pinnallisuus, joka ulottuu aina nykyajan teoriasta uuteen

kuvan kulttuuriin. Syvyys korvataan helpommin kaupaksi käyvällä pinnalla tai moninkertaisilla pinnoilla, mikä johtaa historiallisuuden heikkenemiseen paitsi suhteessa julkiseen myös suhteessa yksityiseen ajallisuuteen. Koska menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä ei ole mitään järkevää jatkumoa, ei ole tarpeen etsiä historian kehityslogiikkaa tai suhteuttaa itseään siihen. Ajankuva onkin "historismi": menneisyyden tyylien umpimähkäinen ja mielivalentainen poiminen ja sekoittaminen tyyllisten alluusioiden sattumanvaraiseksi leikiksi (Jameson, 1986, 233, 237, 245-247, 252).

Toiseksi, postmoderni murros kulttuuristen patologioiden dynamiikassa merkitsee väitetysti subjektin vieraantumisen korvautumista subjektin pirstoutumisella (vrt. Deleuze – Guattari, 1977). Vapautuminen vanhan keskeis-subjektin vieraantuneesta anomiaasta ei siten tarkoita vain vapautumista ahdistuksesta, vaan myös vapautumista muistakin tunteista, koska enää ei ole olemassa selkeää minuutta, joka kokisi tunteet; tunteet muuttuvat eräänlaisiksi uustunteiksi, "intensiteeteiksi", jotka ovat vapaasti leijuvia, persoonattomia ja erikoislaatuisen euforian hallitsemia. Postmodernin subjektin pirstoutunut luonne merkitsee myös persoonallisen tyylin loppua: postmodernissa kulttuurissa käsitys luovasta subjektista on vain illusorinen harhakuva tai muistuma, sillä kaikki olennainen on jo keksitty, joten jäljelle jääviä tuottamisen mahdollisuuksia ovat revisointi ja pastissit (Jameson, 1986, 233-238-245; 1990; vrt. Connor, 1989, 44-49).

Kolmanneksi, subjektin mukana myös sosiaalisen elämän kielellinen ulottuvuus on pirstoutumassa ja kieli itsessään on tyypistymässä neutraaliksi ja esineistyneeksi mediapuheeksi. Fragmentoituneet sosiaaliset koodit synnyttävät nopealla tahdilla yhä uusia erikoiskieliä eri ammattien ja tieteenalojen käyttöön, mutta myös etnisiin, seksuaalisiin, uskonnollisiin ja luokkafraktiollisiin käyttötarkoituksiin yhteenkuuluvuutta ja sisäryhmäidentiteettiä vahvistamaan. Historiattomuuden ja pirstoutuneisuuden aiheuttama kielellisesti merkityksellistävien ketjujen särkyminen entisestään pahentaa postmodernin ihmisen skitsofeenistä olemusta: ihmiselle jää vain kokemus aineellisista merkitsimistä ja irrallisten nykyhetkien sarjasta näiden kautta muodostuvassa normittomassa tyyllisen ja diskursiivisen sekalaisuuden kentässä (Jameson, 1986, 244-245, 255; 1990).

Vaikka tietävän subjektin ja "objektiivisen" todellisuuden suhde on aina ollut filosofisesti ongelmallinen kysymys, postmodernissa kulttuurissa sen vaikeusaste vielä kertautuu. On nimittäin ilmeistä, että kulttuurituotanto ja tavaratuotanto ovat yhdentymässä entistä voimakkaammin (ks. Jameson, 1991; Bourdieu – Haacke, 1998). Uusilta vaikuttavien ja suuriin myyntilukuihin yltävien tuotteiden valmistamisen hellittämätön taloudellinen paine määrää yhä olennaisemmalla tavalla kulttuuristen uudistusten ja kekeilujen funktioita ja asemaa. Lyhyesti sanoen: pinnallisuus käy helpommin kaupaksi kuin syvällisyys, minkä vuoksi tarvitaan "ajatusten vapaakauppaa" (Bourdieu – Haacke, 1998). Näillä kahdella ilmiöllä onkin yksittäisten hankkeiden rahoitusta syvempi dialektinen keskinäissuhde, joka liittyy siihen, että nykyaikainen monikansallinen pääoma pyrkii hyödyntämään ja kolonialisoimaan myös ne kulttuuriset elämänalueet, jotka tois-taiseksi ovat olleet ainakin osittain markkinavoimien ulkopuolella (Jameson, 1986).

Engelman hahmottaminen tällä tavoin johtaa kysymykseen kulttuurin – ja ihmistieteen sen osana – kohtalosta ja sen funktioista yhtenä postmodernin aikakauden yhteiskunnallisena tasona. Onhan kulttuurin vähintäänkin semi-autonomisen aseman korostamisella pitkät perinteet, ja etenkin vasemmistolainen kulttuuriteoria on perinteisesti korostanut kriittisen etäisyyden ottamista pääoman massiiviseen olemukseen. Kuitenkin postmodernissa maailmantilassa etäisyys yleensä ja kriittinen etäisyys erikseen ovat kadonneet tai katoamassa: rajat ovat haihtumassa; kaikki on yhtä ja samaa (Jameson, 1986; vrt. Vattimo, 1991) Äärimmilleen vietynä tällaisen talouden ja kulttuurin sulautumisprosessin voidaan tulkita johtavan tilanteeseen, jossa merkityksenantoprosessi ei enää implikoi minkäänlaista suhdetta merkin ja todellisuuden välillä, jolloin myöskään "merkin poliittinen taloustiede" ei ole mahdollista (Baudrillard, 1975). Myöhäiskapita-

listinen kehityksen viimeisimmässä vaiheessa pääoma ja arvolaki irrottautuvat kaikista sisällöllisistä määreistä: kaikki arvot muuttuvat merkkisarvoiksi ja siksi ne ovat myös yhdentekevästi korvattavissa toisillaan. Seurauksena on ajautuminen universaalin simulaation tilaan, hyperreaaliseen maailmaan, jossa todellisuutta ei voi enää erottaa omasta mallistaan (Arppe, 1986, 181-185; Connor, 1989, 50-61; Baudrillard, 1975, 119-121; 1988).

Tällaisessa tilanteessa radikaalin yhteiskuntakritiikin saati sitten objektiivisen yhteiskuntatieteen mahdollisuudet ovat hyvin heikot, lähes olemattomat. Radikaaleimmat postmodernistit eivät anna kriittisen etäisyyden ja emansipaation ideoille mitään mahdollisuuksia vaan pitävät näitä lähinnä fiktiivisinä illuusioina (Baudrillard, 1988). Mallillisemmat postmodernistit taas näkevät kritiikin mahdollisuuksien heikentyneen, mutta niitä kuitenkin ainakin marginaalisessa mielessä jääneen jäljelle: kritiikin kautta tavoiteltavat ideaalit ovat sinänsä mahdottomia, mutta kriittisellä prosessilla on yhä tiettyä arvoa siinä, että se voi edes yrittää estää hegemonisia intressejä ja totuuksia sulkemasta koko maailmaa lopullisesti sisäänsä (Lyotard, 1985; Bauman, 1996). Jos kritiikille jää postmodernissa kulttuurissa tilaa, sitä jää lähinnä "hegemonisen diskurssin" tai paremmin hegemonisten diskurssien perusoletuksiin kohdistuvan filosofisen kritiikin tasolla, jolloin kriittisen diskurssin funktioksi pelkistyy näin jonkinlaisen intellektuaalisen liikkeen ylläpitäminen kyynisen, ironisoivan ja nihiloivan postmodernin "dekonstruktion" kautta (Arppe, 1986, 181-186).

Kuten on helposti nähtävissä postmodernistien mukaan ihmistieteissä ei voi, ei tule eikä tarvitse tavoitella "totuutta" ainakaan perinteisessä ja konsensuaalisessa mielessä, sillä "tieteellisen" yksimielisyyden saavuttaminen on jo periaatteessa mahdotonta yhtenäisen ja integroivan metakielen puuttumisen vuoksi: teorioiden takana olevien arvojen sekä epistemologisten ja ontologisten oletusten yhteismitattomuus ja vertailemattomuus on hyväksyttävä sellaisenaan. Tämän vuoksi postmoderni "tiede" on metatieteellisesti painottunutta eikä sillä ole selvää metodologiaa; se yksinkertaisesti kertoo tarinoita, jotka vielä olisi "verifioitava". Postmoderni "tiede" kiistää systeemin suorituskykyisyyden parantamiseen tähtäävän legitimoitumisen ja asettaa etusijalle ajatusten kirjoittamisen, erimielisyyden uuden lähteenä. Kyse on pyrkimyksestä kehittää ehdotuksia uusiksi akateemisen kielipelin säännöiksi; kyse on totuuden pelin tai totuuden politiikan paljastamisesta (Lyotard, 1985, 7-9, 71-75, 101-102).

Jyrkimmillään eri ihmistieteisiin levinnyt postmoderni diskurssi voidaankin nähdä lähinnä erityisen interpretatiivisen yhteisön jäsenten keskinäisenä kommunikaationa, joka on itse asiassa kilpailua siitä, kuka osaa esittää eleganteimmat argumentit ja totuudenmäärittelyt. Tutkimus on siis eräänlainen peli. Pelinä on kyseenalaistaa olemassa olevia selityksiä ja keksiä uusia kysymyksiä ja ongelmia. Koska pelaajat ovat hyvin tietoisia tästä pelipolitiikasta, he pyrkivät muotoilemaan erilaisia "intressiteorioita" reflektoidaan ja legitimoimaan heidän idiosynkraattisia maailmankatsomuksiaan sekä käyttämään hyväkseen kielellistä moniselitteisyyttä tämän projektin peitetarinana. Perimmäinen motiivi tutkimukseen kielipelinä ei ole praktinen vaan esteettinen. Empiiristä relevanssia tärkeämpää on käsitteellinen eleganssi, argumenttien sofistikoituneisuus ja intellektuaalisuus. Intellektuaalisesti mielenkiintoisimmat ongelmat voivat olla sosiaalisesti irrelevantteja tai marginaalisia. Suoranaista pyrkimystä sosiaaliseen muutokseen ei ole, vaan jos "muutos" on tullakseen se tulee juuri erilaisten kielipelien ja sosiaalisen retoriikan paljastamisen kautta. Muutos sinänsä ei kuitenkaan kiinnosta. (Rao – Passmore, 1989; vrt. Callinicos, 1990; Bourdieu, 1985).

Varsin usein postmodernismiin tai laajemmin "ranskalaiseen epistemologiaan" liitetty Michel Foucault oli moniselitteinen ajattelija, joka ilmaisi itseään usein hyvin epäselvästi ja joka vaihteli omaksumiaan teoreettisia positioita usein uransa kuluessa. Mitään varsinaista koulukuntaa Foucault'n ympärille ei koskaan syntynyt, mikä johtu-

nee osin juuri hänen tuotantonsa epäsystemaattisuudesta ja moniselitteisyydestä (Sheridan, 1980, 224-226). Ehkä selkeimmin Foucault onkin sijoitettavissa osaksi osin omalaatuista ranskalaista filosofian perinnettä; Ranskassahan filosofinen tyyli on aina Bergsonista lähtien ollut esseisiin suuntautunutta, kirjallisesti dramaattista ja henkilökulttien ympärille rakentunutta (ks. Descombes, 1980; Kearney, 1986).²⁰¹ Myös Foucault'n ajatukset ja kirjoitukset ovat paikoin hämääviä ja vaikeaselkoisia eikä hän itse pitänyt selkeyttä akateemisen tuotantonsa ihanteena.

Foucault'n tyylin, elämäntyön ja filosofisen tavoitteen luonne tulee lopulta parhaiten ymmärretyksi tarkastelemalla hänen tuotantoaan kokonaisuutena (vrt. Smart, 1985). Siksi seuraavassa luonnehditaan yleisluontoisesti Foucault'n tuotannon keskeisiä tekstejä. Foucault'n väitöskirja *Folie et déraison*²⁰² on monessa suhteessa hänen keskeisten ongelmanasettelujensa ensimmäinen täysipainoinen formulointi – joskin se sisältää myös joitakin näkökohtia ja oletuksia, jotka Foucault myöhemmin hylkäsi. Nimensä mukaisesti teos keskittyy järjen ja hulluuden välisiin rajankäynteihin, tapoihin joilla hulluus, poikkeavuus ja ei-järjellisyys on sekä määritelty ”tieteellisten” diskurssien piirissä että saatettu erilaisten rankaisevien tai terapeuttisten käytäntöjen piiriin. Teoksessa Foucault tutkii länsimaisen sivilisaation suhdetta johonkin järjen ulkopuolelle jäävään alueeseen kolmen katkosten toisistaan erottaman epookin – renessanssin, klassisen ja modernin – jakson aikana. Avaintermejä ovat dialogi, joka luonnehtii renessanssin suhdetta hulluuteen, poissulkeminen, joka oli kartesiolaisen aikakauden tapa kohdata ongelma sekä terapeuttinen interventio, joka puolestaan oli modernin tapa ymmärtää hulluus hoitoa vaativaksi sairaudeksi. Foucault on näkevinään, että jotkut modernin sivilisaatiohistorian hahmot – esimerkiksi Hölderlin, Nietzsche ja Artaud – ovat tavoittaneet uudelleen liminaalisen suhteen hulluuteen: he eivät suostu järjen koodattavaksi ja näin kykenevät välittämään jotain hiljaisuuden rajan tuolta puolen – lopulta sinne itsekin kadoten (Foucault, 1973a, 279-289).

Samantyyppinen problematiikka hallitsee Foucault'n seuraavaa teosta *Naissance de la clinique*,²⁰³ joka kuitenkin käsittää edeltäjänsä huomattavasti suppeamman aikavälin. Teoksessa Foucault tarkastelee tietehistoriallisia muutoksia, joiden tuloksena 1700-luvun klassifikatorinen lääketiede väistyi seuraavan vuosisadan alussa uuden lääketieteellisen tiedon koodin, kliinis-patologisen lääketieteen tieltä. Foucault'n keskeinen väite on se, että uusi kliinis-patologinen lääketiede ei syntynyt uuden ja ”puhtaamman”,

²⁰¹ Varsin usein on esitetty Foucault'n edustavan postmodernia ajattelua. Melkein yhtä usein on kuitenkin esitetty, ettei Foucault edusta postmodernia ajattelua. Foucault itse on jokseenkin selvästi kieltänyt olevansa postmodernisti. Hän on useissa haastatteluisia ilmaissut tyytymättömyytensä siihen tapaan, jolla moderni/postmoderni -väittelyä on käyty ja todennut sen häiritsevän rakentavaa argumentointia: *"I do not understand what kind of problem is common to the people we call postmodern post-structuralist"* (Foucault teoksessa Kritzman, 1988, 34). McNayn (1992, 116-117, 131) mukaan Foucault'n ja postmodernin ajattelun välillä onkin joitakin yhtymäkohtia, mutta ne eroavat kuitenkin useissa perustavissa suhteissa. Foucault ei hänen mukaansa halua täysin hylätä sellaisia valistuksen perintönä omaksuttuja käsitteitä kuten hallinta tai autonomia, joihin sisältyy normatiivisia kannanottoja siitä, että on oikeutettuja ja ei-oikeutettuja tapoja käyttää valtaa. McNayn mukaan Foucault'n pyrkimyksenä on valistuksen aatteiden rakentava uudelleenmuokkaaminen eikä niiden postmoderni hylkääminen. Norris (1994) puolestaan on samansuuntaisesti esittänyt, että erityisesti Foucault'n myöhemmässä tuotannossa ilmenee selvä pyrkimys valistuksen merkityksen uudelleenarvioimiseen. Vaikka Foucault'n sijoittaminen jonkin tietyn koulukunnan edustajaksi kaiken kaikkiaan näyttäisi olevan ilmeisen vaikeaa, on hänen työssään kuitenkin nähtävissä ranskalaisen filosofian ja ranskalaisen epistemologian suuret käännökset: ensin marxilaisuudesta ja eksistentiaalisista strukturalismiin ja myöhemmin poststrukturalismiin (Lemert – Gillan, 1982, 4-6).

²⁰² Foucault, Michel (1973a) *Madness and Civilization. A History of Insanity in the Age of Reason*. Tavistock: London. Alkuperäisteos: *Folie et déraison. Histoire de la folie à l'âge classique*. Plon: Paris 1961.

²⁰³ Foucault, Michel (1973b) *The Birth of Clinic. An Archaeology of Medical Perception*. Pantheon: New York. Alkuperäisteos: *Naissance de la clinique. Une archéologie du regard médical*. PUF: Paris 1963.

ennakkoluuloista vapaan tieteellisen intressin tuottamana, vaan tämän kehityksen tai pikemminkin katkoksen mahdollisti joukko muutoksia, joita tapahtui tieteellisen tiedon tuotantoa säätelevissä koodeissa – siis lausumattomissa säännöissä, jotka määrittelevät tieteellisten lausumien pätevyyden kriteerit, tieteellisen observoinnin mahdollisuuksien rajat sekä tutkittavien objektien että havaitsevan subjektin positiot. Foucault'n (1973b, 195-200) mukaan tiedon koodin muutos on yhteydessä institutionaalisessa kontekstissa tapahtuneisiin transformaatioihin, mutta mitään selvää syy-seuraus -suhdetta hän ei näiden välille konstruoi.

Foucault'n kolmas merkittävä teos *Les mots et les choses*²⁰⁴ on kunnianhimoinen yritys soveltaa spatialisoivaa ja ajallisia katkoksia korostavaa lähestymistapaa historiaan. Teos on pohjimmiltaan uuden ajan ihmistä tutkivien tieteiden historia – joskin hyvin erikoisesta perspektiivistä. Foucault keskittyy tieteellisiin diskursseihin, jotka tutkivat ihmistä biologisena, kieltä käyttävänä ja taloudellista vaihtoa harjoittavana olentona, näiden diskurssiivisten käytäntöjen kunakin ajanjaksona yhdenmukaisiin piirteisiin sekä niissä tapahtuneisiin äkillisiin katkoksiin. Keskeinen käsite teoksessa on *epistémè*, joka viittaa historialliseen diskurssiivisen tason muodostumaan, jota hallitsevat yhdenmukaiset tieteellisen tiedon tuottamista määrittelevät koodit (Foucault, 1974a). *Epistémè* on muodostuma, jonka piirissä historialliset diskurssiiviset objektit muotoutuvat; *epistemen* piiriin eivät siis kuulu "asiat" sinällään, vaan ainoastaan "sanat". Foucault'n tavoin nähtynä *epistémè* on mahdollisen diskurssin systeemi, joka toimii tiedon kokonaisuuden "alla" ja mahdollistaa lausumien määrittelemisen joko todeksi tai epätoiseksi; episteemi strukturoi havaitsemisen ja ajattelun ja muodostaa rajat, joiden sisällä mielekäs puhe ja havaitseminen ylipäättään käy mahdolliseksi. Tässä runsaasti julkisuutta saaneessa ja aikoinaan kohua herättäneessä teoksessaan Foucault tulee mitä ilmeisemmin tavoittaneeksi jotain oleellista tiedon muodostumisen ehdoista. Silti jäljelle jää koko joukko ongelmia ja avoimia kysymyksiä, joista ehkä keskeisin liittyy episteemien välisten suhteiden ongelmaan: Foucault ei konstruoi syy-seuraussuhteita ajallisesti toisiinsa seuraavien episteemien välille eikä myöskään näe niiden välillä loogisia yhteyksiä – episteemit vain ilmaantuvat ikään kuin tarkoituksettomina, kadotakseen lopulta kokonaan ja vieden mukanaan koko ajattelukosmoksensa (Dreyfus – Rabinow, 1982, 40-45).

Seuraavalla eli vuonna 1969 ilmestyneellä teoksella *L'archéologie du savoir*²⁰⁵ ei ole samanlaista aihetta kuin sitä edeltäneillä teoksilla. Toisin kuin aikaisemmassa tuotannossaan Foucault (1974b) ei tässä teoksessa keskity minkään tietyn historiallisen ilmiön tarkasteluun. Sitä vastoin teos liikkuu kautta linjan hyvin korkealla teoreettisella abstraktiotasolla. Teosta on pidetty vaikeaselkoisena ja sille onkin ehdotettu nimeksi "ei ... eikä" johtuen Foucault'n tavasta keskittyä puhumaan lähinnä siitä, mistä arkeologiassa hänen mukaansa ei ole kyse. Suuri osa tästä vaikeaselkoisuudesta tosin selittyy paljolti sillä, että teos on suunnattu ennen kaikkea lukijakunnalle, joka tuntee hyvin ranskalaisen Annales-koulukunnan historian tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, ranskalaisen tieteentutkimuksen epistemologisen perinteen sekä strukturalistisen marxismin (O'Farrell, 1989, 15; Kusch, 1993, 13). *L'Archéologie de savoir* voidaan ymmärtää joko Foucault'n siihenastisen tuotannon metodologiseksi yhteenvedoksi tai radikaalimmin metodin parodiaksi, joka ironisessa mielessä haluaa osoittaa pätevän tieteellisen metodin mahdottomuuden ja demonstroi orastavaa postmodernia näkemystä, jonka mukaan todellisuus pysyy lopullisesti saavuttamattomana, sillä

²⁰⁴ Foucault, Michel (1974a) *The Order of Things. An Archaeology of Human Sciences*. Tavistock Publications: London. Alkuperäisteos: *Les mots et les choses. Une archéologie de sciences humaines*. Gallimard: Paris 1966.

²⁰⁵ Foucault, Michel (1974b) *The Archaeology of Knowledge*. Reprinted 1986. Tavistock Publications: London. Alkuperäisteos: *L'archéologie du savoir*. Gallimard: Paris 1969.

"todellisuutena" mielletty on lopulta vain diskursiivinen, kielen tasolla toteutunut muodostuma (Foucault, 1973b, 71-76; O'Farrell, 1989, 58). Keskittymällä diskurssiin Foucault käsittelee todellisuutta Nietzschen tavoin esteettisenä ja kielen tasolla tuotettuna luomuksena. Tulkitsijan pysyessä vääjäämättä diskurssin sisällä katoavat pinnan ja syvyyden, ulkoisuuden ja sisäisyyden, tekstin ja ajatuksen kaltaiset dikotomiat ja niihin liitetyt mahdollisuudet paeta diskurssia; diskurssin alla ei ole toista, manifestoitua diskurssia edeltävää salaista diskurssia (Megill, 1985, 225-231).

Tiedon arkeologiaksi kutsuttu periodi Foucault'n tuotannossa päättyi suurin piirtein 1960- ja 1970-lukujen taitteessa. Tiedonarkeologiseen vaiheeseen luettavat teokset eivät kaikilta osin muodosta saumatonta kokonaisuutta tai loogisesti etenevää ajatteluprosessia, mutta tapa asettaa sekä tieteellisen tiedon että toisaalta subjektiviteetin ongelma suhteessa eri epookkien välisiin katkoksiin näyttäisi luovan siihen tiettyä kohe-reNSSIA. Foucault'n tuotannon seuraava, ns. genealoginen kausi sen sijaan tuo selvästi uuden dimension subjektin konstituutioon.²⁰⁶ Subjektiviteetti ja sitä muokkaava valta tematisoidaan nyt myös suhteessa ihmisen ruumiillisuuteen ja ruumiilliseen olemiseen tapaan – ihmiseen elävänä ja toimivana olentona, jonka elämä, toiminta ja tietoisuus itsestä konstituotuu suhteessa tätä ruumiillisuutta määritteleviin käsitteellisiin kategorioihin ja siihen kohdistuvaan vallankäyttöön (Dreyfus – Rabinow, 1982).

Ensimmäinen Foucault'n ns. genealogisen kauden teos on 1975 ilmestynyt *Surveiller et punir*,²⁰⁷ jonka keskeisiä teemoja ovat rangaistukset, kuri ja vankila. Teoksessa tarkastellaan rangaistusmuotojen kehitystä kidutuksesta vapausrangaistukseen, vankilalaitoksen syntyä sekä näiden taustalla olevia tekijöitä. Vankilalaitoksen historiaa kuvaavan pintatason alla Foucault käsittelee edelleen vallan mekanismeja ja ihmistieteiden alkujuuria sekä näiden yhteen kietoutumista. Vankila onkin Foucault'lle vain yksi esimerkki kurinpitoinstituutioista: kouluissa, sairaaloissa ja tehtaissa toimii samoihin kurin tekniikoihin nojaava moderni valta. Näissä kaikissa yksilö on suunnilleen samojen kurin mekanismien otteessa – häntä tarkkaillaan, arvioidaan ja ohjataan (Foucault, 1980b).²⁰⁸

Kaiken kaikkiaan tässä prosessissa tiedolla on erittäin keskeinen rooli: valta mahdollistaa yksilöivän tiedon muodostumisen ja tämä tieto taas tukee valtaa. Tämän modernin tieto/valta-kompleksin perimmäisenä kohteena on yksilön sielun ja ruumiin huomaamaton alistaminen – kuuliaisuuden pakkopaidan hiljainen päälle pukeminen. Toisin sanoen modernien valtateknologioiden perimmäisenä tarkoituksena on normaalistettujen, kurin sisäistäneiden kuuliaisten ruumiiden tuottaminen. Foucault kytkee siten modernin vallan ja tiedon läheiseen suhteeseen: valta tuottaa tietoa ja tieto auttaa valtaa valitsemaan yhä sofistikoituneempia toimintamalleja. Etenkin ihmistieteet joutuvat Foucault'n käsittelyssä kyseenalaiseen valoon, sillä ne näyttäisivät olleen keskeinen instrumentti yksilön objektivoinnissa, "totuuksien" ja "normaaliuden" tuottamisessa. Lopulta ihmistieteet ovat jo konstitutiivisessa mielessä kaukana itse glorifioimastaan pyrkimyksestä objektiivisuuteen, koska ne ovat lähtöisin samasta alkujuuresta kuin vallan teknologiat (Foucault, 1980a).

²⁰⁶ Kuten jo aiemmin on huomautettu, tätä katkosta Foucault'n ajattelussa ei kuitenkaan ole syytä liioitella kuten toisinaan tavataan tehdä (vrt. Pulkkinen, 1998a).

²⁰⁷ Foucault, Michel (1980b) *Tarkkailla ja rangaista*. Otava: Keuruu. Alkuperäisteos: *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Gallimard: Paris 1975.

²⁰⁸ Vankilan osalta Foucault (1980b) toteaaakin, ettei se onnistu siinä, mitä siltä yleensä julkisesti odotetaan, koska sitä ei tosiasiallisesti ole siihen tarkoitettukaan – vankila ei paranna ketään tai ohjaa rikollista kaidalle polulle. Sen sijaan vankilan keskeisenä tehtävänä on tuottaa ja ylläpitää tietynlaista rikollisuuden kategorialta, johon normaaliutta voidaan yhteiskunnassa "legitimisti" verrata. Toisin sanoen rikollisuus vahvistaa normaalia ja hyväksyttävää käyttäytymistä, joka ei kyseenalaista porvarillisen yhteiskunnan perusarvoja.

Foucault'n mukaan moderni valta toimii siten, että se hiipii "tieteellisten totuuksien" kautta ihmisen sisälle pyrkien saamaan aikaan haluttua toimintaa ihmisen sisältä käsin; se pyrkii ihmisen sisäiseksi herraksi ja juuri tämän vuoksi tieto, tiedon tuottajat ja tiedon välittäjät ovat modernin vallan ytimessä. Vallan käsitteensä täsmällisempää muotoilua Foucault jatkaakin seuraavassa keskeisessä teoksessaan *La volonté de savoir*²⁰⁹, jossa Foucault lähtee etsimään länsimaisen subjektin ja subjektiviteetin tuottamisen alkujuuria seksuaalisuuden kautta.²¹⁰ Foucault tekee näin siksi, että seksuaalisuus on hänen mukaansa keskeinen elämänalue, jonka kautta modernin ihmisen "olemukseen" pääsee käsiksi. Pintatasolla Foucault'n teos näyttääkin jälleen olevan seksuaalisuuden tieteellispohjaisen konstruoinnin historia tai seksuaalisuuden tieteellisen jäsentämisen historia. Syvemmällä kulkee kuitenkin Foucault'n näkemys subjektin tuottamisesta ja bio-vallasta yksilöiden muovaajana sekä pyrkimys käsitteellistää valtaa uudella tavalla. Erityisesti Foucault pyrkii *Seksuaalisuuden historiassaan* (Foucault, 1998a) kumoamaan ns. repressiohypoteesin, jonka mukaan valta on ennen kaikkea tukahduttavaa, alistavaa ja hiljentävää. Foucault'n mukaan moderni valta ei kuitenkaan vain vaienna totuutta vaan myös yhä enemmän tuottaa "totuuksia" – esimerkiksi juuri "tieteellistettyä" puhetta seksuaalisuudesta (ks. Pulkkinen, 1998a, 100-110).

Teoksessaan Foucault jatkaa vallan käsitteen kehittelyä ja sijoittaa seksuaalisuuden introdusoimansa bio-vallan käsitteen kontekstiin (vrt. myös Pulkkinen, 1998b). Moderni aika on 1700-luvulta lähtien ollut länsimaissa bio-vallan ja bio-politiikan aikaa, Foucault väittää. Bio-valta on valtaa, joka kohdistuu populaatioon, ihmisten kaikkiin elämän prosesseihin pyrkimyksenä maksimoida hyvinvointi, terveys ja lisääntymisen ohjailu; bio-valta pyrkii pitämään sekä populaation että yksilön terveenä ja tuottavana – ja samalla hallitsemaan molempia (Foucault, 1998a). Bio-valta onkin valtaa yli elämän, laskennallista ja kontrolloivaa valtaa, joka ohjailee elämää – toisin kuin edeltävät vallan muodot, jotka olivat valtaa yli kuoleman, valtaa tuomita kuolemaan. Bio-vallassa yhdistyvät yksilöön kohdistuva ruumiin poliittinen teknologia sekä laajemmin koko populaation elämään ja tuottavana pysymiseen ohjailunsa kohdistava kontrolli ja hallinta. Nämä kaksi osa-aluetta olivat aluksi erillään, mutta yhdistyivät kapitalismin ja valtion kehityksen myötä bio-vallaksi tai bio-politiikaksi, modernin vallan strategiaksi (Miller, 1987, 205-207; Smart, 1985, 90-92).

Bio-valta siis normittaa elämää, lisääntymistä ja yksilön olemista. Bio-valta onkin modernin ajalle ominaiseen tapaan luonteeltaan ennen muuta tiedollista: ruumiin poliittisessa teknologiassa jokainen yksilö asetetaan tiedon objektiksi, tarkkailun ja observoinnin kohteeksi sekä tiedon keruun lähteeksi. Bio-valta populaatioon kohdistuvana taas tuottaa ja kerää tietoa elämän prosesseista, terveydestä, seksuaalisuudesta ja käytännössä mistä tahansa mikä vain hyödylliseltä näyttää (Dreyfus – Rabinow, 1986, 116-134). Bio-valta onkin rajattoman kiinnostunut ihmisestä: se pyrkii saamaan kaiken havaituksi, mitatuksi ja kontrolloiduksi; se pyrkii ohjaamaan koko populaatiota rakentamalla "tieteellisistä totuuksista" ponnistelevia "normaaleja yksilöitä" (vrt. myös Pulkkinen, 1998b, 100-110). Foucault väittää, että bio-valta on erityisellä tavalla tukenut ihmistieteellisen tiedon syntymistä ja toisaalta käyttänyt tätä omassa mekaniikassaan. Bio-valta on tieteellispohjaisen yhteiskunnan ohjailua, joka ilmenee useimmiten terapiana,

²⁰⁹ Foucault, Michel (1976) *Histoire de la sexualité 1: La volonté de savoir*. Gallimard: Paris. Englanninos: The History of Sexuality: An Introduction. Pantheon: New York 1978.

²¹⁰ Foucault'n alkuperäisenä tarkoituksena oli laajentaa *Seksuaalisuuden historiaa* kuusiosaiseksi monografiasarjaksi. 1970-luvun lopulla ja 1980-luvun alussa Foucault julkaisikin joukon papereita, jotka yhtäältä liittyivät Seksuaalisuuden historian ensimmäisen osan keskeisiin teemoihin, mutta toisaalta viittaavat myös ajallisesti aiempiin kerrostumiin, antiikin ja juutalais-kristillisen maailman perustaviin muodostumiin ja käytäntöihin. Uudelleenorientoitumisen tuloksena ilmestyi lopulta kaksi jatko-osaa Seksuaalisuuden historiaan, *L'Usage des plaisirs* (1984b) ja *Le souci de soi* (1984c).

kasvattamisena, auttamisammatteina. Ihmistieteellistyessään modernin ihmisen elämä päättyy huomaamatta bio-vallan haltuun: kehdosta hautaan yksilön elämä on psykologisoitu, pedagogisoitu ja terapeutisoitu. Biovallan ja samalla kaikkinaisen ”psykiatrisen saasteen” leviäminen näkyy käytännössä kaikkialla yhteiskunnassa missä ihmistä vain ”autetaan” – kasvatuksessa, sosiaalityössä, terveydenhuollossa (Foucault, 1974a, 300-343; vrt. Kivivuori, 1992).²¹¹

On selvää, että Foucault’n ajatukset ovat olleet ja osin ovat edelleen siinä määrin railakkaita ja radikaaleja, että ne ovat herättäneet kommentteja ja kritiikkiä suuntaan ja toiseen.²¹² Myös akateemisen johtamis- ja organisaatiokeskustelun piirissä sekä ranskalaista epistemologiaa tai postmodernismia (ks. Alvesson, 1995; Parker, 1992; 1995) että Foucault’n ajattelua (ks. Newton, 1996; 1998; Thompson – Ackroyd, 1995) vastaan on kohdistettu kritiikkiä, joskin Foucault-kritiikkiä on käsitelty suhteellisen vähän ja se on ollut osin suhteellisen jäsentymätöntä. Tämän keskustelun yhteydessä on esitetty muun muassa seuraavia näkökohtia: 1) Foucault ei anna konstruktionismissaan ensinkään riittävää painoa ”reaalisille” ja ”materiaalisille” olosuhteille, 2) Foucault’n pessimistinen käsitys subjektin roolista on epätasallinen ja osin liioiteltu, 3) Foucault ja hänen seuraajansa ajavat itsensä epäuskottavaan umpikujaan kieltäytyessään ottamasta minkäänlaista normatiivista kantaa emansipaation mahdollisuuksiin ja luonteeseen sekä 4) Foucault’n teoretisointi ei jätä mitään tilaa vastarinnalle ja sosiaalisen muutoksen mahdollisuudelle (ks. Newton, 1996; 1998; Thompson – Ackroyd, 1995; Willmott, 1994; vrt. Parker, 1992; 1995; Alvesson, 1995 yleensä postmodernismin kritiikistä).

Laajemmassa sosiologisessa, yhteiskuntateoreettisessa ja filosofisessa keskustelussa Foucault’n ajattelua koskeva kommentaarikirjallisuus muodostui omaksi genrekseen jo viimeistäänkin tämän kuoltua 1980-luvun puolivälissä ja yksi tämän genren alatyypeistä liittyy Foucault’n ajattelua koskevaan kritiikkiin (ks. Bernstein, 1994; Habermas, 1992; Hoy, 1986; Ingram, 1994a; 1994b). Tämän tutkimuksen eri vaiheissa on esitetty yksittäisiä kriittisiä huomioita Foucault’n filosofiasta – erityisesti Foucault’n tiedon arkeologian sisäisistä ristiriitaisuuksista. Lienee kuitenkin syytä lyhyesti käsitellä jäsentyneemmin Foucault’n ajatteluun kohdistettua kritiikkiä. Koska tämä kuitenkin muodostaa oman kirjallisen genrensä ja riittäisi jo sinänsä oman tutkielmansa aiheeksi, tyydytään seuraavassa käsittelemään Habermasin esittämää Foucault-kritiikkiä, jossa epäilemättä tiivistyvät tämän keskustelun keskeisimmät teemat, jotka eri varianteina ovat usein esiintyneet myös vähemmän tunnettujen tut-

²¹¹ Edellä esiteltyjen keskeisten teosten lisäksi Foucault julkaisi joukon vähemmälle huomiolle jääneitä teoksia. Näitä ovat mm. Rene Magritten taidetta käsittelevä kirjanen, tutkielma Pierre Riviere nimisestä murhamiehestä ja monografia ”uuden romaanin” edeltäjiin kuuluneesta Raymond Rousselista. Edelleen Foucault kirjoitti koko joukon ajankohtaisiin hahmoihin kuten Artaud’iin liittyviä kirjallisuusfilosofisia esseitä, muuta polemiikkia tai kritiikkiä sekä antoi lukemattoman määrän haastatteluja (ks. Kritzman, 1988; Deleuze, 1988).

²¹² Esimerkiksi konservatiivijattelija Scrutonin mukaan Foucault’n tiedon ja vallan analyysi sisältää kiinnostavia dimensioita, mutta sen sijaan hänen hegeliläinen spekulatiivinen ja epätarkka tutkimusotteensa on vähintäänkin kyseenalainen: ”There are many insights in Foucault’s early writings. But the Hegelian method – which identifies reality with a way of apprehending it – must lead us to doubt that they are hard-won. There is a cheat involved in this method, which allows its proponent to jump across to the finishing line of historical enquiry, without running the hard track of empirical analysis ... A proper assessment of Foucault’s thought must therefore try to separate its two components: the Hegelian sleight of hand (which would lead us too simply to dismiss him), and the ‘diagnostic’ analysis of the secret ways of power. It is the second which is interesting, and which is expressed in Foucault’s claim that each successive form of ‘knowledge’ is devoted to the creation of a discourse favourable to, and symbolic of, the structures of prevailing power” (Scruton, 1985, 35).

kijoiden ja ajattelijoiden teksteissä niin yhteiskuntatieteellisessä kuin organisaatioteoreettisessa diskurssissa (Smart, 1994; Kivivuori, 1992; vrt. Newton, 1998).

Habermas (1985; 1992) on omistanut teoksessaan *Der Philosophische Diskurs der Moderne* kaksi luentoa Foucault-kritiikilleen. Näissä luennoissaan Habermas jakaa Foucault'n tuotannon kolmeen osaan ja tarkastelee niitä syitä ja kehityskulkuja, jotka vaikuttivat siirtymiin näiden osien välillä. Saavuttuaan lopulta Foucault'n uran viimeiseen vaiheeseen Habermas esittää kolmijakoisen analyysin foucault'laisen teoretisoinnin ongelmista ja paradokseista (vrt. Ingram, 1994b, 230-231). Habermasin kritiikin lähtökohdat kiinnittyvät luonnollisesti hänen oman kommunikatiivisen toiminnan teoriansa puolustukseen ja laajemmin modernin puolustamisen vaikeuteen (ks. Kangas, 1994). Tässä teoriassaan Habermas (1981a; 1981b) pyrki esittämään oman vastauksensa niihin modernin eli viime kädessä järjen ja kritiikin ongelmiin, jotka aikaisemmin jo Kant ja myöhemmin kriittinen teoria olivat esittäneet. Tämä Habermasin vastaus on eräänlainen "lingvistinen käänne", mikä tarkoittaa huomion kiinnittämistä kommunikatiiviseen toimintaan ja ideaalisessa puhetilanteessa vaikuttaviin rationaalisuuden reunaehtoihin.²¹³ Tulkitsemalla ideaalisessa puhetilanteessa vaikuttavat rationaalisuuden ennako-oletukset universaaleiksi, Habermas konstruoi järjen käsitteen, joka hänen mukaansa kykenee välttämään sen umpikujan, johon Foucault'n mukaan sekä Kant että sittemmin kriittinen teoria ajautuivat.²¹⁴ Habermasin mukaan hänen konstruoimansa järjen käsite on ainoa mahdollisuus esittää kritiikkiä, joka ei viittaa itseensä ja joka on normatiivisesti sitovaa (vrt. Kusch, 1985). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tähän järjenkäyttöön perustuva kritiikki on siten Habermasille ainoa mahdollisuus tuomita vääristyneet, välineelliset ja vieraannuttavat vallan muodot.

On helppo nähdä, että Habermasin ja Foucault'n ajattelun välinen kuilu on varsin syvä. Foucault'lle koko kommunikatiivisen toiminnan teorian hartaasti vaalima

²¹³ "Lingvistisen käänneensä" jälkeen Habermas (1981a; 1981b) on keskittynyt kehittämään kommunikatiivisen rationaalisuuden tai viestinnällisen kompetenssin teoriaa, jonka perusajatus on se, että rationaalinen argumentaatio ei rajoitu yksinomaan väitteiden totuuden osoittamiseen, vaan mahdollistaa myös normatiivisen kontekstin ja itse normien oikeutettavuuden arvioinnin. Rationaalisuus ei siten ole niinkään yhteydessä väitteen substantiaaliseen sisältöön kuin sen oikeuttamisen tapaan, rationaaliseen argumentaatioon eli diskurssiin. Diskurssin avulla saavutettu konsensus on sitä rationaalisempi, mitä enemmän aktuaalinen keskustelutilanne lähenee "ideaalista puhetilannetta", jossa avointa viestintää haittaavat ulkoiset ja sisäiset esteet on poistettu. Tällaisessa tilanteessa jokaisella on asemastaan riippumatta mahdollisuus ja oikeus esittää oma argumenttinsa. Argumentin oikeutus perustuu vain siihen itseensä ja sen oikeuttamisen tapaan eikä esimerkiksi sen esittäjän auktoriteettiin. Ideaalisessa puhetilanteessa "paras" argumentti voittaa ja virheelliset vähitellen karsiutuvat: konsensus on totuuden tae. Habermas on kuitenkin erittäin pessimistinen ideaalisen puhetilanteen edellytysten toteutumisen mahdollisuuksien suhteen, sillä hän väittää ihmisten elämismaailman, privaattisfäärin olevan kolonialisoitumassa vaikeasti havaittavan poliittis-hallinnollisen yhteiskuntasysteemin kontrollin kautta, mikä estää rationaalisen argumentoinnin ja ideaalisen puhetilanteen toteutumisen (Habermas, 1981a, 388-455; 1981b, 272-275, 471-476; Kangas, 1987, 18-19, 77-86; Kusch, 1985).

²¹⁴ Max Horkheimer pyrki alkujaan kehittämään kantilaista immanentin kritiikin ohjelmaa, jossa yhteiskuntaa kritisoidaan siihen itseensä sisältyvien arvojen perusteella. Fasismista ja osin amerikkalaisesta kulttuuriteollisuudesta saamiensa kokemusten perusteella Horkheimer ja hänen kollegansa Theodor Adorno tulivat kuitenkin lopulta siihen pessimistiseen johtopäätökseen, ettei Kantin mainitsemasta alaikäisyyden ja holhouksen tilasta tosiasiallisesti olisikaan enää ulospääsyä valistuksen avulla. Järkeä ja erityisesti tiede sen kaikkein kirkkaimpana ilmentymänä oli osin tahattomasti ja tiedostamattomasti pettänyt valistuksen lupaukset. Sodan aikana kirjoittamassaan teoksessa *Dialektik der Aufklärung* Adorno ja Horkheimer (1947) päätyivät siihen, että historian kuluessa järjen ohjaama inhimillinen toiminta on kääntynyt itseään vastaan, sillä pyrkiessään hallitsemaan luontoa syvemmistä päämääristä piittaamattoman välineellisen järjen avulla, ihmisen on samalla pakko hallita myös itseään – siis alistettava itse itsensä ja oma luontonsa. Juuri tässä on valistuksen dialektiikka Adornon ja Horkheimerin (1947) mukaan (tiivistetysti Horkheimer, 1995).

kantilainen valistunut kriittinen järki eri muodoissaan ei oikeastaan pohjimmiltaan voi olla muuta kuin nimettömien alistuksen prosessien mieltä vailla olevaa nousua ja laskua, jossa valta kerta toisensa jälkeen pukeutuu yhä uusiin naamioihin. Habermasin vasta-argumentin ydinlähdekohta on seuraava: jos kerran Foucault'lle sekä subjektiksi että subjektin rationaalisuus, sekä valistus että kritiikki, ovat vain ja ainoastaan vallan eri ilmiösujuja, miten Foucault voi kritisoida ylipäätään mitään?²¹⁵ Täsmällisemmin tämä voidaan jaotella seuraaviin alakysymyksiin: 1) jos kritiikki on vain yksi vallan ovelista naamioista, jonka taakse se kätkeytyy, mihin kritiikki silloin perustuu, 2) miten kritisoida ja rajoittaa valtaa, jos kritiikki on vain yksi vallan hallitsemista diskursseista ja käytännöistä ja ennen kaikkea 3) mikä voisi olla poliittisen toiminnan normatiivinen perusta, jos Foucault on oikeassa (Kelly, 1994b, 5; Kusch, 1985). Habermasin mukaan Foucault'n teoretisoinnin keskeisin ongelma onkin sen kyvyttömyys tarjota kritiikille normatiivista pohjaa ja siten välttää vain itseensä viittaavuus ja samalla itsensä kumoava kritiikki.

Habermasin yhteiskuntatieteellisessä diskurssissa myöhemmin usein sekä suoraan että epäsuorasti siteerattu (ks. Kivivuori, 1992) Foucault-kritiikki perustuu lopulta yhdelle hyvin ratkaisevalle tulkinnalliselle siirrolle: Habermas niputtaa Foucault'n eri tutkimusten *aihepiirit* yhdeksi pääaiheeksi, mutta erottelee Foucault *metodit* epäjatkuviksi kausiksi (Kelly, 1994a, 367). Habermasin tulkinnan mukaan Foucault'n tarkoituksena oli tutkia ihmistieteitä modernissa vahvistuneina ja sosialisatiota edistävinä medioina; Foucault sijoittaa ihmistieteet Kantista alkunsa saaneeseen antroposentrisen käytäntöön, joka erilaisine vapautuksen utopioineen kuitenkin yhä uudelleen ja uudelleen sotkeutuu orjuutuksen käytäntöihin (Habermas, 1985b, 285-310). Foucault'n mukaan se, mikä elävöittää ihmistieteet, niiden humanismin ja saa ne toimimaan, on niiden taakse kätkeytyvä Kantin kättilöimä järki, jonka kritiikkiä Foucault Habermasin mukaan arkeologiallaan ja genealogiallaan lopulta yrittää rakentaa. Habermasin mukaan tämän projektin ydinkysymys on se, onnistuuko Foucault konstruoimaan sellaisen radikaalin järjen kritiikin, joka välttää itseensä viittaavan järjenkritiikin ristiriitaisuudet, järjenkritiikille ominaisen aporian. Habermasin tuomio on tyyli: yritys on tuomittu epäonnistumaan, mikä näkyy jo siinä, että Foucault sotkeutuu aporioihin heti, kun hän yrittää selittää, mitä genealogi tekee ja miten tämän toiminta tulisi ymmärtää (Habermas, 1985a, 325; vrt. Ingram, 1994b, 215).

“Genealogia kohtaa saman kohtalon, jota Foucault ennusti ihmistieteille: siinä määrin kuin se vetäytyy kaleidoskooppisesti vaihtuvien vallan käytäntöjen ei-osallistuvan, askeettisen kuvailun reflektioimattomaan objektiivisuuteen, genealoginen historiankirjoitus kuoriutuu kotelostaan juuri sellaisena presentistisenä, relativistisena ja kryptonormatiivisena näennäistieteenä, joka se ei halua olla” (Habermas, 1985b, 324).

Tämä tuo hyvin esiin Habermasin tulkinnallisen siirron tarkoituksen: väittämällä Foucault'n koko elämäntyön kiertyneen ainoastaan yhden peruskysymyksen ympärille ja tulkitsemalla Foucault'n eri metodologiset painotukset intellektuaalisesti impotentteiksi vastausyrityksiksi yhteen peruskysymykseen, Habermas toivoo tuhoavansa koko foucault'laisen argumentaatiostruktuurin ainoastaan osoittamalla sen metodolo-

²¹⁵ Saman kritiikin on toistanut myöhemmin mm. Callinicos (1990) teoksessaan *Against Postmodernism*. Osallistumatta millään tavoin postmoderniin diskurssiin myös Williamson on yleisemmin ottaen arvostellut niitä yhteiskunta- ja organisaatiotutkijoita, jotka näkevät vainoharhaisestikin vallan lonkeroiden olevan yhtäläisellä intensiteetillä työntymässä kaikkialle: “I argue that power has little to contribute to the study of contract and organization in circumstances where the parties to an exchange can and do contract in a relatively farsighted way. Since that varies with the circumstances, the argument is that power has relatively less to offer to the study of capital and intermediate product markets, has more bearing on labour and final product markets and is especially relevant to politics. Even with respect to this last, however, power plays a much more limited role than is widely believed” (Williamson, 1997, 12-13).

gian viimeisen vaiheen syyllistyvän juuri niihin samoihin sisäisiin ongelmiin kuin se kohde, jonka kritiikiksi kyseisen projektin metodologia on luotu. Juuri tähän Habermas pyrkii argumenteillaan presentismistä, relativismista ja kryptonormatiivisuudesta, joita tarkastellaan lähemmin seuraavaksi.

Habermasin mukaan Foucault haluaa tavoitella objektiivisuutta kieltämällä hermeneutiikan ja tulkinnan sekä sulkeistamalla tutkimiensa diskurssien ja käytäntöjen merkityksen. Foucault’lainen genealogi ei yritä ymmärtää tai tulkita, mitä historian toimijat ajattelivat tai minkä mielen he itse antoivat toimilleen, vaan hän yrittää lähestyä historiaa ikään kuin ulkoa päin ja selittää, miten tietyt teot ja ilmaukset saavat merkityksensä siitä horisontista käsin, joka syntyy tiettyjen diskurssien ja käytäntöjen summana (Habermas, 1985b, 325-326). Habermasin mukaan dilemma on siinä, ettei genealogi käytännössä pysty pitäytymään tässä itselleen säätämässä ankaruudessa, vaan päästää hermeneutiikan ja tulkinnan sisään ikään kuin takaoven kautta, mitä todistaa ilmeinen kyvyttömyys selittää ja tulkita vallan käytäntöjä niiden omasta singulaarisesta totaliteetista käsin. Toisin sanoen viime kädessä genealogi aina turvautuu eri käytäntöjen vertailemiseen, jolloin hän tuo peliin mukaan oman hermeneuttisen lähtötilanteensa jakaessaan historian epookkeihin – kuten Foucault tekee – joiden välillä vertailu tapahtuu. Habermasin mukaan genealogin pyrkimys sulkeistaa hermeneutiikka ja tulkinta johtaa presentismiin, jossa genealogin ”puhtaasti kuvailevan” toiminnan tulos ei itse asiassa ole muuta kuin hänen oman nykyhetkisen positionsa epäsuora kuvaus ja jossa historiankirjoituksesta tulee vain tapa välineellistää menneisyyttä koskeva pohdiskelu nykyhetken tarpeita varten (Habermas, 1985b, 326-327).

Toinen Habermasin genealogiaan kohdistama syytös koskee relativismia. Hänen mukaansa Foucault’n genealogia sortuu viittaamaan itseensä, vaikka yrittääkin välttää tätä ongelmaa redusoidulla pätevyvyydellä ja totuutta koskevat väitteet pelkiksi vallan vaikutuksiksi. Tässä reduktiossa kuitenkin kaikki totuutta koskevat propositiot saavat merkityksensä ainoastaan osana tutkimuksen kohteena olevaa diskursiivista totaliteettia, joten niiden ainoa merkitys voi olla tehdä läpinäkyväksi se valta, joka ne on synnyttänyt. Tällä tavoin ymmärrettynä genealogia määrittyy eräänlaiseksi vastatieteeksi, joka pyrkii saavuttamaan ylivertaisen aseman suhteessa ”vallan saastuttamiin” ihmistieteisiin käyttämällä hyväksyen etabloituneen ihmistieteen halveksimia tiedon muotoja ja tarjoamalla puheoikeuden niille, joilta samainen ihmistieteen traditio on sen riistännyt. Genealogia suuntautuu siten paikallisiin, marginaalisiin ja vaihtoehdoisiin tiedon muotoihin ja yrittää tätä kautta irtautua vallan vaikutuspiiristä.

Habermasin mukaan paradoksi on siinä, että Foucault’n oma vallan käsite ei salli tällaista historianfilosofiasta legitimaationsa löytävää vastavallan mahdollisuutta. Viime kädessä Habermasin syytös relativismista kietoutuukin siihen asemaan, joka vallan käsitteellä on genealogiassa. Habermas painottaa kautta linjan foucault’laisen vallan kaikkivoipaisuutta ja genealogin pakkomielteenomaista pyrkimystä selittää historiaa vain yhdestä hypoteesista käsin, mikä itse asiassa tuomitsee myös genealogian tuottamat vastavallat ja vastadiskurssit jäämään samaan vallan horisonttiin, jota ne yrittävät kritisoida ja josta ne yrittävät vapautua; mitä ikinä genealogi yrittääkin tehdä, hän vain affirmoi *status quon* joko epäonnistumalla genealogisessa vallankaappausprojektissaan tai tulemalla itse sellaiseksi vallaksi, joka vaatii genealogian genealogiaa (Habermas, 1985b, 328-330; vrt. Habermas, 1989).²¹⁶

Habermasin kolmas syyte koskee kryptonormatiivisuutta. Habermasin mukaan sanoutuessaan irti diskurssien sisäisistä totuusvaatimuksista ja diskurssien mielek-

²¹⁶ “Genealogia vain vahvistaa, että vastadiskurssien pätevyysvaatimukset eivät paina sen enempää tai vähempää kuin vallassa olevien diskurssien pätevyysvaatimukset – nekkään eivät ole muuta kuin sen vallan vaikutuksia, jotka ne päästävät valloilleen” (Habermas, 1985b, 330).

kyydestä Foucault sanoutuu irti myös mahdollisuudesta ottaa kantaa: mikään diskursiivinen muodostuma ei itsessään ole tai voi olla sen legitiimimpi tai oikeampi kuin mikään muukaan. Habermasin tulkinnan mukaan Foucault joutuukin sanoutumaan irti sekä weberiläisestä tieteen arvovapauden ideaalista että marxilaisesta ideologia-kritiikistä, koska nämä kummatkin ovat – omalla tavallaan – sotkeutuneet humanistiiseen ajatteluun, minkä vuoksi näihin diskursseihin osallistuminen on vaarassa pikemminkin vahvistaa niihin kätkeytynyttä antroposentrismiä ja normalisoivaa valtaa. Habermas (1985b) toki myöntää, että foucault'laista genealogiaa ja Foucault'ta ajattelijana määrittelee kylläkin tietty epämääräisesti ilmaistu pyrkimys taistella normatiivisesti tavoittamattomissa olevaa valtamuodostumaa vastaan ja että sitoutuminen kriittisiin äänenpainoihin läpäisee koko Foucault'n tuotantoa.

Ongelma onkin tällöin se, miten Foucault voi *genealogisesta positiosta* käsin motivoida ylipäätään minkäänlaista taistelua mitään vastaan. Habermasin mukaan tähän – siis vastarinnan legitimointiin sinänsä – on luonnollisesti tarjolla useitakin potentiaalisia vaihtoehtoja, mutta Foucault ei voi näitä vaihtoehtoja käyttää joutumatta ristiriitaan oman genealogisen projektinsa ja sen metodologisten perussitoumusten kanssa: ollakseen uskollinen genealogisen projektin perussitoumuksille hänen on suljettava tällaiset vaihtoehdot pois, eikä hän voi esittää mitään normatiivisia vaatimuksia. Habermasin mukaan on kuitenkin ilmiselvää, että läpi koko tuotantonsa Foucault sitoutuu eräisiin kriittisiin äänenpainoihin ja normatiivisiin vaatimuksiin – olkoonkin että nämä usein ovat hyvin epämääräisesti ilmaistuja. Toisin sanoen kysymys on kryptonormatiivisuudesta, piilonormatiivisuudesta, mikä taas tarkoittaa sitä, että ihmistieteitä kritisoi genealogia sortuu väistämättä samaiseen antroposentrismiin, josta se ihmistieteitä kritisoi (Habermas, 1985b, 332-333).

Kuten sanottu, Habermasin kritiikin ydin on siinä, ettei ”puhdas” genealoginen projekti kykene tarjoamaan minkäänlaista normatiivista pohjaa poliittiselle toiminnalle, ellei sen takaa löydy sellaisia kätkeytyjä normatiivisia sitoumuksia, joista se traditionaalista ihmistieteellistä tutkimusta kritisoi, jolloin genealoginen projekti olisi sisäisesti ristiriitainen. Habermasin ohella myös monet muut Foucault'n ja yleensäkin ranskalaisen tai postmodernin ajattelun kriitikot ovat väittäneet yhtäältä, että nykytieteen ja -yhteiskunnan kritisointi Foucault'n valtateorian valossa on hyödytöntä, koska teoria ei jätä tilaa valtarakenteiden vastustamiselle ja toisaalta, että Foucault'n kirjoituksista puuttuu normatiivinen perusta, normatiivinen teoria oikeudenmukaisesta yhteiskunnasta ja sosiaalisten suhteiden järjestämisestä. Kuschin (1993) mukaan tuskin mitään muuta kohtaa Foucault'n ajattelussa on kritisoitu niin voimakkaasti kuin sitä, että hänen moderneja vallan muotoja kohtaan harjoittamansa kritiikki yhdistyy haluttomuuteen antaa kritiikille normatiivinen perusta. Onkin totta, että Foucault'n käsitys vastarintaa harjoittavasta toimijasta on osin kehitymätön ja vastarinnan rooli ylipäätään vähäinen. On kuitenkin vahvasti liioiteltua väittää, että Foucault'n genealoginen lähestymistapa ja sen hieman erikoislaatuinen ”deskriptivismi” implikoi vastarinnan mahdottomuutta:

”kuten ranskalainen tieteenfilosofi Gaston Bachelard sanoo: 'Tiedettä on vain siellä missä on jotain kätkeytyä'. Se tarkoittaa, että heti kun on olemassa yhteiskuntaa tutkiva tiede, se välttämättä paljastaa sellaista mikä on ollut kätkössä, ja erityisesti sellaista minkä valtaapitävät eivät halua tulevan näkyviin ... Kaikki symbolisen hallinnan muodot toimivat tiedostamattomuuden turvin, toisin sanoen niiden ihmisten myötävaikutuksella, joihin ne kohdistuvat. Tämä merkitsee sitä, että tiede on kriittistä toimintaa silloinkin, kun se pelkästään kuvailee asioita ja valtasuhteita ja tuo näkyviin mekanismeja. Toisin sanoen jo pelkkä yhteiskuntatieteiden olemassaolo on sietämätöntä ... Se mitä haluttaisiin, on sovellettu sosiologia, josta on apua konfliktien ja ristiriitojen hoitamisessa ja hallinnan järjeistämässä” (Bourdieu – Haacke, 1997, 66).

Foucault'n käsitys kritiikistä ja vastarinnasta ilman normatiivista perustaa onkin paljon uskottavampi kuin hänen arvostelijansa antavat ymmärtää (Kusch, 1993).²¹⁷ Ensinnäkin, ei voida pitää vakuuttavana esimerkiksi Fraserin (1981) väitettä, jonka mukaan heruuden vastustaminen voidaan legitimoida ainoastaan normatiivisen teorian avulla: ei voida ajatella, että todistustaakka on aina yksiselitteisesti niillä, jotka ovat valmiit vastarintaan eikä niillä jotka eivät ole. Toiseksi, on liioiteltua väittää, että kritiikin olisi aina perustuttava vankkoihin kriteereihin ja että kritiikin hyväksyminen merkitsee sen perustana olevien kriteerien hyväksymistä: ei ole mitään loogisia esteitä hyväksyä esimerkiksi osia Habermasin moderniin yhteiskuntaan kohdistamasta kritiikistä ja samalla torjua hänen normatiivinen utopiensa ideaalisesta puhetilanteesta (vrt. Kusch, 1993, 176-181).

Kolmanneksi, on perusteita väittää tiettyyn asiaan liittyvän kritiikin tai aloitteen saavan helpommin julkista tukea, jos sitä ei liitetä jonkinlaiseen universaaliin ja globaaliin käsitykseen ihanneyhteiskunnasta tai sosiaalisten suhteiden järjestämisestä, sillä tällöin kyseisen kritiikin tai aloitteen kannattajien ei tarvitse kannattaa samaa moraalista tai poliittista teoriaa tai tieteellistä koulukuntaa: riittää kun he ovat suurin piirtein samaa mieltä siitä, että esimerkiksi tieteelliseksi väitetyn diskurssin "tieteen auran" alla esiintyy mitä ilmeisemmin runsaasti suoranaista humpuukia, joka vain on verhoiltu "tieteeksi". Neljänneksi, Foucault – kuten myös esimerkiksi Popper (1945; 1995) – on pitänyt liian pitkälle vietyjä utopistis-normatiivisia esityksiä oikeudenmukaisesta yhteiskunnasta ja sosiaalisten suhteiden järjestämisestä paitsi yhteiskunnallisen muutoksen jarruna, myös suorastaan vahingollisena tämän potentiaalisen muutoksen kannalta: kritiikki on usein liian tärkeä asia lykättäväksi siihen asti, kunnes on löydetty ideaalinen sosiaalinen malli (Kusch, 1993, 176-181).²¹⁸

Kaiken kaikkiaan Foucault toteaa siis mahdottomaksi pitää kiinni monista modernismin tai valistuksen opinkappaleista kuten humanistisesta käsityksestä ihmisluonnosta, sosiaalisen vallan ja tiedon näivistä vastakkainasettelusta tai jatkuvan edistyksen retoriikasta ja utopismista. Toisaalta tästä ei automaattisesti seuraa, ettei enää olisi mahdollista luottaa siihen intuitioon, eetokseen ja asenteeseen, joka alkoi Immanuel Kantista jatkuen esimerkiksi Nietzschen kautta Frankfurtin koulukuntaan ja joka kokee jatkuvan kritiikin, kaiken valmiina, universaalina ja välttämättömänä annetun epäilemisen ehdottoman tarpeellisenä. Tässä mielessä myös Michel Foucault skeptisismi edustaa aina yhtä ajankohtaista pyrkimystä horjuttaa ihmisen liiallista luottamusta järkeen ja tieteeseen, jolloin kyse on "kritiikistä filosofisena eetoksena" (Bernstein, 1994; vrt. Rajchman, 1985; Allison, 1990).

Tätä "ristiriitaisuutta" tai "paradoksaalisuutta" Foucault'n ajattelussa voidaan lähestyä tarkastelemalla hänen omaa elämäänsä ja toimintaansa, sillä suhteessa politiikkaan ja yhteiskunnalliseen toimintaan yleensä ilmenee jälleen erinomaisesti Foucault'n kyky paeta selittäjiään. Häneen liitettyjen poliittisten määreiden lista onkin uuvuttavan pitkä ja epäkoherentti: kommunisti, gaullisti, nihilisti, anarkisti, maolainen, neoliberaali ... Foucault'n omat selitykset ja jälkikäteiskommentit eivät asiaa juuri helpota: milloin

²¹⁷ Syytökseen liittyy tai sitä sivuaa usein syytös Foucault'n epistemologisesta relativismista, jota monet filosofit ja yhteiskuntatieteilijät pitävät ristiriitaisena, epäkoherenttina ja itsensä kumoavana katsantokantana, joka on *prima facie* arvoton (vrt. maltillisesti Niiniluoto, 1984, 258-263; jyrkästi Siegel, 1987). Kuten on jo kertaalleen todettu, vaikka kriitikkojen esittämät argumentit epistemologista relativismia vastaan horjuttaisivatkin genealogiaa teoreettisena kantana, eivät ne kuitenkaan vaaranna tai osoita tyhjäksi sen asemaa heuristisena välineenä tai metodologisena näkökulmana tai tässä tapauksessa pakota hylkäämään foucault'laista tutkimusprojektia mielettömänä (Kusch, 1993, 157, 162-163, 170).

²¹⁸ Taustalla on myös Foucault'n vakaa käsitys universaalin intellektuellin perinteisen roolin leikkaamisen tarpeesta: "intellektuellin tehtävänä ei enää ole asettua 'hieman edelle ja sivuun' ilmaisemaan yhteisölle salattua totuutta", vaan yksinkertaisesti osoittaa, että on mahdollista "lakata olemasta, tekemästä tai ajattelemasta sitä mitä olemme, teemme tai ajattelemme" (Foucault teoksessa Kusch, 1993, 181).

äänessä on ekstreemi vallankumouksellinen, milloin taas tarkasti harkitseva reformis-
ti.²¹⁹ Foucault'n mieltymyksen Nietzscheen tuntien voitaneen väittää, että Foucault'n
epäjohdonmukainen ja osin myös ulkokohtainen suhde politiikkaan on nähtävissä sarja-
na kokeita, joissa hän testasi erilaisia positioita, jotka kulloinkin olivat hänen ajattelunsa
polttopisteessä.²²⁰

Yleisesti ottaen Foucault'n poliittisesta toiminnasta voitaneen tiivistää kaksi sel-
västi näkyvää ja pysyvää piirrettä: yhtäältä se liittyi aina partikulaariin, suhteellisen
pieniä marginaaliryhmiä koskeneisiin konflikteihin, ja toisaalta Foucault määritteli lo-
pulta aina varsin tarkkaan oman kulloisenkin toimintansa rajat ja päämäärät. Foucault
kutsuikin joskus poliittista asennettaan pessimistiseksi hyperaktivismiksi. Toisin sanoen
hän näki tehtäväkseen akuuttien ja spesifien sosiaalisten ongelmien ja vaarojen kartoit-
tamisen, ei kokonaisten emansipaatio-ohjelmien konstruoinen. Liikkuvassa valtasuh-
teiden pelissä myöskään poliittisesti vaaralliset trendit eivät ole pysyviä, sillä jopa vasta-
rintaliike saattaa etabloitua valtasysteemiksi, mikä pakottaa myös kritiikin aina ajoittain
vaihtamaan suuntaa. Kaiken kaikkiaan jotain ristiriitaista on usein kuitenkin tulkittu
olevan siinä, että Foucault viitsi edes yrittää. Onhan Foucault'n teoreettinen näkemys
vallasta verkostona, johon kaikki yksilöt ovat tavalla tai toisella kiedottuja, kauttaaltaan
pessimistinen: tarkoituksena on vain luoda kuva jonkinlaisesta tasa-arvosta ja hävittää
tai häivyttää samalla mahdollisuudet käsityksiin systemaattisen alistuksen olemassa-
olosta; valtaa voidaan vastustaa, mutta sitä ei voida hävittää eikä siitä voi päästä eroon.
Mikäli vastarinnassa onnistuttaisiin, se tarkoittaisi vain, että yksi diskursiivinen identi-
teetti vaihdetaan toiseen ja alistukselle luodaan uusia muotoja. Toisin sanoen emansi-
paatiosta tulisi vain uuden repression kasvualusta (Hartsock, 1990, 165-170; Eribon,
1993, 240-260).

Toisaalta eräät Foucault'n puolustajat näkevät tämän ajatuksessa paikallisesta vas-
tarinnasta selvän moraalisen sitoutumisen, joka ei ole ristiriidassa poliittisen toiminnan
tai absoluuttisten totuuksien hylkäämisen kanssa. Olettamus siitä, että poliittisen toi-
minnan olisi perustuttava jollakin tavoin absoluuttisille arvoille, on juuri käsitys, jonka
Foucault haluaa kyseenalaistaa. Foucault'n puolustajien mukaan hänen valta-
analyysinsä päin vastoin tarjoaa konkreettisia mahdollisuuksia vastarinnalle sekä toi-
saalta vaihtoehdon projekteille, joissa valta vain naiivisti torjutaan (Bailey, 1990, 114).
Esimerkiksi Pulkkinen (1998b, 106) mukaan genealogisen lähestymistavan saava
puoli ja kiinnostavuus poliittiselle teorialle on juuri siinä, että mikä tahansa saattaa
kääntyä politiikaksi. Foucault ei kuitenkaan tyydy toteamaan, että mikä tahansa ky-
symys saattaa kääntyä politiikaksi ja liittyä valtaan; Foucault'lle ei myöskään riitä
yleinen toteamus siitä, että valta rakentaa ilmiöitä. Sen sijaan olennaisinta Foucault'n
genealogisessa lähestymistavassa on tutkia, *miten* valta rakentaa ilmiöitä. Pulkkinen
mukaan foucault'laisen lähestymistavan voima on juuri tässä: se mahdollistaa vä-

²¹⁹ Foucault itse kommentoi tätä näin: "I think I have in fact been situated in most of the squares on
the political checkerboard, one after another and sometimes simultaneously: as anarchist, leftist, osten-
tationous or disguised Marxist, nihilist, explicit or secret anti-Marxist, technocrat in the service of Gaul-
lism, new liberal etc ... None of these descriptions is important by itself; taken together, on the other
hand, they mean something ... And no doubt fundamentally it concerns my way of approaching politi-
cal questions. It is true that my attitude isn't a result of the form of critique that claims to be a met-
hodological examination in order to reject all possible solutions except for the valid one" (Foucault
teoksessa Rabinow, 1984, 383-384).

²²⁰ Kohtuuden nimissä on kuitenkin sanottava, että Foucault'n elämässä oli myös 1970-luvulle ajoit-
tunut poliittisen aktivismin kausi – kausi jolloin ekstreemit poliittiset ajatukset muutoinkin valtasivat
ranskalaisen yliopistomaailman. Tältä ajalta ovatkin peräisin lukuisat lehtikuvat, joissa Collège de
France'n professori on kadulla megafonin kanssa milloin minkäkin asian merkeissä (ks. Eribon,
1993).

hemmän tunneperäisen ja yksityiskohtaisemman tutkimuksen siitä, kuinka ja miten mikä tahansa ilmiö on tullut olemassa olevaksi ja vallan kohteeksi. Toisin sanoen foucault'lainen ”deskriptivismi” tai ”positivismi” – jossa valtaa tarkastellaan yleisenä tuottavana voimana – irrottaa vallan analyysistä vahvan normatiivisuuden ja kannustaa täsmälliseen analyysiin.

Pulkkisen (1998a, 108-109) mukaan juuri tätä ”viileää asennetta” vastustavat usein ne, jotka edustavat vahvasti utooppista, valtaa vastustavaa raivoa sekä poliittisen kartan liberaalilla että marxilaisella puolella. Tämän viileän asenteen ei kuitenkaan Pulkkisen mukaan tarvitse aiheuttaa välinpitämättömyyttä kuten Foucault'n arvostelijat olettavat: päin vastoin juuri viileä asenne avaa myös aivan uusia kysymyksiä poliittisiksi, koska se tekee mahdolliseksi analysoida konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti valtaa eikä karta, kiellä tai torju sitä. Edelleen foucault'lainen lähestymistapa tekee myös mahdolliseksi intellektuellien ikuisen haaveen mahdollisuudesta pysytellä riippumattomana, kaiken sosiaalisen vallan ulkopuolella:

”Foucault ei koskaan paikanna omaa teoreettista toimintaansa vastarinnan 'puolella' yrittämällä muodostaa vastarinnan strategiaa ... [sen sijaan] hän johdonmukaisesti kieltäytyy omaksumasta sellaisen henkilön asemaa, joka puhuu sorrettujen puolesta tai sorrettujen nimissä ... kahtiajako vastarintaan ja ei-vastarintaan on epätodellinen” (Gordon, 1980, 256-257).

Foucault kieltäytyy siis ottamasta osaa universaaliin vapautuksen diskurssiin. Foucault kieltäytyy myös kuvitteellisesta asemasta etuoikeutettuna analysoijana, joka asettuu vallan ulkopuolelle ja joka toimii ilman valtaa. Sen sijaan Foucault pyrkii osoittamaan, ettei tällaista riippumatonta positiota ole, koska valtaa on aina ja kaikkialla. Foucault'n vastustajat näkevät tämän teesin varsin usein siten, että se tekee kaiken kritiikin valtaa vastaan mahdottomaksi ja turhaksi. Pulkkisen (1998a, 109) mukaan asia ei kuitenkaan ole näin. Se, että valtaa on aina ja kaikkialla, ei tee mahdottomaksi *tiettyä* vallan kritiikkiä *tietyissä* vallan ilmenemiskohteissa ja *tietyistä* positioista käsin: ei ole mahdotonta tai ristiriitaista arvostella *tiettyjä* vallan muotoja tai *tiettyjä* epäoikeudenmukaisuuksia ja silti ajatella, että valtaa ja epäoikeudenmukaisuuksia tulee jossain muodossa aina ilmenemään.

Foucault'n näkemys eroaa siis selvästi esimerkiksi perinteisestä liberaalista teoriasta, jonka transsendentaalin vapauden horisontin vuoksi kaikki valta jo sellaisenaan on negatiivista ja riittävä syy vastustuksen synnyttämiseksi. Se, ettei vallan ilmeneminen itsessään ole vielä riittävä syy vastustuksen syntymiseen, ei kuitenkaan Foucault'n mukaan merkitse sitä, ettei vastustusta voisi tai pitäisi *lainkaan* syntyä. Kyse on vain siitä, että vastarinnan lähde on jossain muualla kuin vastustettavassa vallan ilmiössä sinänsä; se on poliittisessa arvostelmassa, joka myös tapahtuu vallan sisällä ja on jonkin vallan tuotosta. Esimerkiksi Foucault itse valitsi oman eettis-poliittisen arvionsa pohjalta hulluuden, vankilajärjestelmän ja seksuaalisuuden genealogisen projektinsa kohteiksi.²²¹ Mitä ilmeisimmin Foucault myös piti – Lyotardin termin ”epäoikeudenmukaisuuden tunteen” perusteella – näitä alueita sellaisina, jotka vaativat jonkinlaista muutosta (Pulkinen, 1998a, 110).

Foucault'laisen ”poliittisen toiminnan” pyrkimyksenä ei kuitenkaan ole lakkaut-

²²¹ Foucault'a on aivan samoin kuin teoreettisen toiminnan tasolla myös poliittisen toiminnan tasolla syytetty sortumisesta näennäisestä deskriptivismistä huolimatta kryptonormatiivisuuteen ja sitä kautta juuri siihen samaan ”antroposentrismiin”, josta hän vakiintuneita ihmistieteitä syyttää (ks. Hartsock, 1990, 165-170). Samainen syytös on kohdistettu myös toiseen tunnettuun ranskalaisajattelijaan, Jacques Derridaan: ”Filosofian tunnetuin kauhukakara (tosin jo 1930 syntynyt), kaikista koulukuntaluokiteluista ja kiintopisteistä irtisanoutuva, Algeriassa syntynyt Ranskan juutalainen Derridakin on jo useaan kertaan todistettu – vastoin monien ihailijoiden ja vastustajien tulkintaa – moraalisesti kantaaottavaksi, vainottujen ja sorrettujen pakolaisten veljeksi, apartheidin vastustajaksi” (Niiniluoto, 1994, 328).

taa valtaa, vaan aiheuttaa siirtymiä siinä, mitä valta tuottaa: *“Postmodernin politiikan teorian tehtävänä ei ole ohjata politiikkaa tarjoamalla valmiita ratkaisumalleja vaan pikemminkin ehdottaa uusia kysymyksenasetteluja. Se muistuttaa kaikkialla läsnä olevasta vallasta, jonka tuottamina teemme arvostelmia, päätöksiä ja poliittisia tilannearvioita – joilla puolestaan muutamme vallan kentän kuvioita”* (Pulkkinen, 1998a, 240). Tässä kohdin Foucault ja hänen puolustajansa liukuvat kuitenkin jälleen kerran intellektuaalisesti hyvin kaltevalle pinnalle: jos *muutoksen sisältö* on tärkeä, se edellyttävää normatiivista perustaa kuten Habermas (1985; 1992) väittää; jos taas muutoksella on itsetarkoituksellinen asema, voidaan kysyä sen mielekkyyttä.

Foucault ei oikeastaan tarjoa eksplisiittistä vastausta tähän syytökseen, vaan tyytyy toistamaan toistamistaan, että vallasta ja sen kaikkialle ja kaikkeen diskursiiviseen toimintaan työntyvistä luonteesta sinänsä ei voida päästä eroon. Foucault'n mukaan se, että ihminen lajina on toisaalta jonkin suuremman rakenteen tai prosessin tuote, mutta samalla myös se, joka tuottaa, uusintaa ja kuvaa tätä rakennetta tai prosessia, on osa kaiken diskursiivisen toiminnan yleensä ja ihmistieteiden erikseen perustavaa konstituutiota ja ratkaisematon ongelma niiden piirissä. Tämä voidaan nihilistisesti tulkita siten, että ihmistieteillä *ei* ole mahdollisuuksia saavuttaa objektiivista tietoa eivätkä nämä näin ollen sanan varsinaisessa mielessä ole tieteitä lainkaan, vaan lähinnä osa yhteiskunnallisen prosessin suuntaamisesta käytävää kansalaiskeskustelua, joka ei absoluuttisessa mielessä kykene ottamaan kantaa totuuteen, koska jokainen keskusteluun osallistuja itsekin on osa tutkimuskohdettaan. Tässä mielessä ihmistieteelliset tekstit voidaan nähdä lähinnä pitkinä ja tavallista perusteellisempina yleisönosastokirjoituksina (Foucault, 1974a, 365-366).

Foucault'n selitys ihmistieteiden asemalla ja menestykselle nykyaikaisessa kulttuurissa onkin synkkä ja voidaan vielä kerran tiivistää seuraaviin seikkoihin: 1) Ihmistieteet kiinnittyvät yleiseen maailman tulkinnan malliin tarkentaen kulttuurisesti motiivoidun diskurssin perustavia erotteluja ja käsitteellisiä konstruktioita. 2) Ihmistieteet osallistuvat yksilöiden tuottamiseen subjekteina ja objekteina, jolloin niitä voidaan käyttää hallitsemisen apuvälineinä. Foucault'n tutkimusten mukaan onkin niin, että sen sijaan että ihmistieteet tarjoaisivat yhä tarkemman ja tarkemman kuvan meistä itsesämme, ne näyttelevät *“yhä tärkeämpää osaa ihmisten luokittelun ja kontrolloinnin määrittelyssä ja järjestämisessä”* (Dreyfus – Rabinow, 1983, 5).

EPILOGI

*Et voi puolustaa sekä tasa-arvoa että yhteistyötä. Ei ole ryhmää
vailla hierarkiaa.*

Kokoontua, järjestäytyä on jakaa valta epätasaisesti.

*Et voi puolustaa sekä tasa-arvoa että kilpailua. Tämä vähentää
tuota,*

ja se on sen tarkoitus.

*Et voi puolustaa hierarkiaa ja vastustaa taistelua. Tuo on tämän
kunkinhetkinen tilanne.*

*Kun epätasa-arvoa ei voi poistaa, jäljelle jää lievittää sen kipua
tuottamalla*

puhetta tasa-arvosta ...

Valtaideologiat syleilevät suuria toiveita. On pakko.

*Elleivät ne tee sitä, ne menettävät valtansa toisille, jotka
tekevät.*

- Markku Envall (1990) Samurai nukkuu.

*Maaailma on tehty valheista
taikauskosta ja mystistä taruista
elämä on huonoa taidetta
sirkushuveja ja traagista teatteria
ajattelen kulttuurimme henkeä
ja tunnen olevani räpiköimässä
suonsilmässä, seisovassa vedessä
mätänemisen katku nenässä ...*

*Vain unelmilla on siivet
olen oppinut tyytymään siihen ...*

*Vielä joskus saan silmät
nähdä valtamerien taa
vielä mieleni lentää
ja sielu vuorilla vaeltaa
tulee vielä hetkiä
jolloin kauneus saa haukkomaan henkeä*

*Vielä joskus saan siivet
ja paljon ilmaa siipien alle
tulee päivä jolloin kaikki pilvet
jäivät taakseni matalalle
ja saatan nähdä valoa
joka ei muodosta mitään varjoa ...*

*Vielä joskus pudotan rinnasta
lyijyliivit ahdistavat
vedän sisään maailman tuulia
keuhkot täyteen puhdasta iloa
ja olen orja joka kantaa
höyhenistä punottuja kahleita*

*Vielä joskus loistaa kirrkaana
hopeinen lantti jolla lunastan
oikeuden elää niin viisaana
että muistoni mua kumartavat
kun rauhassa astelen pitkin kuun siltaa
yli tyyntyneen veden viimeiseen iltaan*

*Aion tuntea rakkautta
niin vahvana kuin mahdollista
aion seota maailman valoihin
antautua romantiikan pauloihin ... [?]*

- Pelle Miljoona

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUSARJASSA A OVAT
VUODESTA 2000 LÄHTIEN ILMESTYNEET SEURAAVAT JULKAISUT**

- A-1:2000 Tapio Reponen (ed.)
Management Expertise for the New Millennium.
In Commemoration of the 50th Anniversary of the
Turku School of Economics and Business Administration
- A-2:2000 Eliisa Troberg
The Relevance of Transaction Cost and Agency Theoretical
Concepts to the Management of Knowledge Intensive Co-
operatives
- A-3:2000 Pekka Mannonen
Essays in Monetary Economics
- A-4:2000 Jouko Toivonen
Reppumiehistä kokonaistoimituksiin. Telakkateollisuuden
alihankinnan toimintatapamuutoksen institutionaalinen analyysi
(Summary: From field-specific subcontracting to turn key
-deliveris - An institutional analysis of the change in
subcontracting for the shipbuilding industry)
- A-5:2000 Jari Salminen
Päätöksentekijätyyppit ja johtamisviestintä. - Myyntipäälliköiden
kokemuksia muutosprosessissa (Summary)
- A-6:2000 Niina Nummela
SME Commitment to Export Co-operation
- A-7:2000 Velipekka Ryttyläinen
Autokaupunki. Sosiologinen tutkimus autotehtaan vaikutuksista
Uuteenkaupunkiin (Summary: "Car Town": A Sociological Study
of the Automobile Factory's Influence on the Town of
Uusikaupunki)
- A-8:2000 Kalle Kangas
Five Stories on it and Russian Trade; A Resource-Based View to
Information Resources Management in Finland-Based
Multinational Conglomerates
- A-9:2000 Jukka Kallio
From Unemployment to Sustainable Self-Employment? An
Analysis of the Survival of New Independent Micro Firms
Established by Unemployed Former Start-Up Training
Programme Participants in Scotland
-

A-10:2000 Juha Panula

Nelikulmaisen ympyrän arvoitus: markkinointietiikka.
Suomalaisten kuluttajien käsityksiä markkinoinnin eettisyydestä
(Summary)

A-1:2001 Ari Ahonen

Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt.
Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen
paikka (Summary: Organisation, management and the discourses
of progress. Fields, strata and cultural locus of management
knowledge)

Kaikkia edellä mainittuja sekä muita Turun kauppakorkeakoulun
julkaisusarjoissa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

Ky-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku
Puh. (02) 338 3422, fax (02) 251 1354
E-mail: ky-dealing@tukkk.fi

All the publications can be ordered from

Ky-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku, Finland
Phone +358-2-338 3422, fax +358-2-251 1354
E-mail: ky-dealing@tukkk.fi