

**LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**  
Kauppatieteellinen tiedekunta  
Johtaminen ja organisaatiot

*Marja Kääpä*

**PUOLUSTUSRUTIINIT ORGANISAATION OPPIMISESSA**

Työn ohjaaja/tarkastaja:  
2. tarkastaja:

Professori, Pia Heilmann  
Erikoistutkija, Tuija Oikarinen

## **TIIVISTELMÄ**

**Tekijä:** Marja Kääpä

**Tutkielman nimi:** Puolustusrutiinit organisaation oppimisessa

**Tiedekunta:** Kauppatieteellinen tiedekunta

**Pääaine:** Johtaminen ja organisaatiot

**Vuosi:** 2009

**Pro gradu –tutkielma:** Lappeenrannan teknillinen yliopisto

143 sivua, 7 kuvaa, 8 taulukkoa ja 1 liite

**Tarkastajat:** professori, Pia Heilmann

erikoistutkija, Tuija Oikarinen

**Hakusanat:** puolustusrutiinit, oppiminen, organisaation oppiminen, oppiva organisaatio

**Keywords:** defensive routines, learning, organization, organisation, organisational learning, organizational learning

Tutkimuksessa selvitettiin Chris Argyriksen käsitettä puolustusrutiinit. Koska niiden tutkimus on jäänyt vähäiseksi, työn tarkoitus oli selvittää, voidaanko kohdeorganisaatiossa osoittaa olevan käyttäytymismalleja, jotka viittaisivat puolustusrutiinien olemassaoloon.

Teoriaosassa lukija johdateltiin aiheeseen selvittämällä, kuinka organisaatio on osa ympäröivää maailmaa ja sitten, kuinka tärkeää oppiminen on yrityksen menestymiselle ja olemassaololle. Puolustusrutiinien teoriaa tutkittiin pääasiassa Chris Argyriksen materiaalin avulla. Tutkimus oli laadullinen puolistrukturoitu yksilöhaastattelu valitussa kohdeyrityksessä. Empiriaosuuden alussa kerrottiin haastateltavista sekä kohdeyrityksestä ja tutkimuksen suorittamisesta. Lopuksi haastattelujen tulokset esiteltiin lukijalle.

Tutkimuksen tuloksien mukaan kohdeorganisaatiossa voitiin havaita lukuisia tilanteita, joissa puolustusrutiinit vaikuttivat jopa hyvinkin voimakkaasti. Lisäksi eri organisaatiotasojen välillä havaittiin toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Siksi organisaation jäsenet eivät pystyneet muodostamaan yhtenäistä käsitystä organisaation toiminnasta ja ongelmista. Tämä vaikeuttaa organisaation oppimista, ympäristön muutokseen reagointia ja lopulta yrityksen menestymistä. (Argyris 1996, 67)

## **ABSTRACT**

**Author:** Marja Kääpä

**Title:** Defensive routines in organization's learning

**Faculty:** LUT, School of Business

**Major:** Management and Organizations

**Year:** 2009

**Master's Thesis:** Lappeenranta University of Technology

143 pages, 7 figures, 8 tables and 1 appendix

**Examiners:** professor, Pia Heilmann

senior researcher, Tuija Oikarinen

**Keywords:** defensive routines, learning, organization, organisation, organisational learning, organizational learning

This work examines Chris Argyris' notion defensive routines. Because there has been hardly any research made after his work, the purpose of this study is to find out, if there can be found behavioural models, which refer to the existence of the defensive routines.

The theoretical part led the reader to the topic by explaining, how organizations are linked to the surrounding world and then, how important learning is to the success and existence of the organisation. The theory of the defensive routines was being opened mainly by the help of the material from Chris Argyris. The actual study was qualitative and half structured individual interview in a chosen case-organization. At the beginning of the empirical part it was first being told some topics of the interviewees, the target company and the methods used. At the end of the empirical part the results of the interviews were represented to the reader.

According to the study results there could be observed many occasions with even strong defensive routines in the target company. In addition fragmented information was observed among different organization levels. That is why the organizational members could not build a whole understanding of the organizational operations and problems. This makes it difficult to learn, to react to the changes in the surrounding world and eventually for the organization to succeed. (Argyris 1996, 67)

## SISÄLLYSLUETTELO

|   |    |
|---|----|
| 1 JOHDANTO.....   | 1  |
| 1.1 Tutkimuksen taustaa.....  | 1  |
| 1.2 Kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet.....                                   | 3  |
| 1.3 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....                                     | 5  |
| 1.4 Tutkimusmetodologia .....   | 9  |
| 1.5 Tutkimuksen rakenne .....   | 10 |
| 2 ORGANISAATION YHTEENSOPIVUUS YMPÄRISTÖN KANSSA JA<br>OPPIMISEN TÄRKEYS .....        | 11 |
| 2.1 Organisaation sopivuus ympäristöön .....  | 12 |
| 2.1.1 Avoin järjestelmä – organisaation yhteys ympäristöön.....                       | 13 |
| 2.1.2 Miksi organisaatio ei sopeudu ympäristöönsä? .....                              | 15 |
| 2.2 Mitä organisaation oppiminen on?.....   | 16 |
| 2.3 Organisatorisen oppimisen yksilö-, ryhmä- ja organisatorinen taso.....            | 17 |
| 2.3.1 Yksilötaso .....  | 18 |
| 2.3.2 Ryhmä- eli tiimitaso .....  | 20 |
| 2.3.3 Organisatorinen taso.....   | 21 |
| 2.4 Mitkä tekijät vaikuttavat oppimiseen? .....                                       | 22 |
| 2.5 Oppiminen lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä.....                                   | 23 |
| 2.5.1 Organisaatorakenteiden ja – toiminnan vaikutus oppimiseen .....                 | 24 |
| 2.5.2 Toimintaympäristön vaikutus oppimiseen.....                                     | 24 |
| 2.6 Vastavoimat ja oppimisen esteet.....  | 25 |
| 2.6.1 Vastavoimien tarpeellisuus .....  | 26 |
| 2.6.2 Organisaation oppimisen esteitä .....   | 26 |
| 3 ORGANISAATION PUOLUSTUSRUTIINIT.....  | 30 |
| 3.1 Mitä puolustusrutiinit ovat?.....   | 31 |
| 3.2 Yksilön ja organisaation käyttäytymissäännöistä.....                              | 32 |
| 3.2.1 Puolustusrutiinien esiintyminen ja aktivoituminen .....                         | 32 |
| 3.2.2 Yksilön ajatukselliset toimintamallit eli toimintateoriat .....                 | 33 |
| 3.2.3 Toimintateorioiden kaksi mallia .....   | 34 |
| 3.2.4 Yksilön epätäydelliset näkemykset ja niiden vaikutukset .....                   | 37 |
| 3.2.5 Esimerkki peittelystä - puolustavat ajatukset ja sekavat viestit .....          | 40 |
| 3.2.6 Organisaation käyttäytymissäännöt ja niiden vaikutukset.....                    | 43 |
| 3.3 Estävät lenkit ja Malli I – suojautuminen uhkaa vastaan .....                     | 45 |
| 3.3.1 Ensisijaisesti estävät lenkit (=primary inhibitory loops).....                  | 46 |
| 3.3.2 Toissijainen estävä lenkki (secondary inhibitory loop).....                     | 47 |
| 3.3.3 Malli I .....   | 48 |
| 3.4 Pirstaleisuuden voittaminen eli kokonaiskuvan ymmärtäminen .....                  | 53 |
| 3.4.1 Kokonaiskuvan ymmärtäminen on mahdollista.....                                  | 53 |
| 3.4.2 Prosessiin syventyminen.....  | 53 |
| 3.5 Organisaation oppiminen ja puolustusrutiinit.....                                 | 55 |
| 3.5.1 Mitä tarkoitetaan single- ja double-loop –oppimisella? .....                    | 57 |
| 3.5.2 Organisaation käyttäytymisen yhteys single- ja double-loop -<br>oppimiseen..... | 59 |
| 3.6 Onko puolustusrutiinien voittaminen mahdollista? .....                            | 61 |
| 3.6.1 Malli II .....  | 61 |
| 3.6.2 Avoimen keskustelun eli dialogin merkitys.....                                  | 64 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 3.6.3 | Kuinka päätellään ja järkeillään tuottavasti? .....   | 66  |
| 3.6.4 | Ratkaisumalleja puolustusrutiinien voittamiseksi.....   | 68  |
| 3.7   | Käsitteitä, jotka ovat lähellä puolustusrutiineja.....  | 69  |
| 4     | EMPIIRINEN OSIO: PUOLUSTUSRUTIINEIDEN OLEMASSAOLO.....  | 70  |
| 4.1   | Aineiston ja muuttujien kuvaus .....  | 70  |
| 4.1.1 | Aineiston keruu .....   | 70  |
| 4.1.2 | Aineiston kuvailevat tiedot .....   | 75  |
| 4.1.3 | Aineiston käsittely ja analyysi .....   | 79  |
| 4.1.4 | Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus.....  | 81  |
| 4.2   | Tutkimusodotuksia.....  | 82  |
| 4.3   | Tutkimustulosten analysointi.....   | 84  |
| 4.3.1 | Määritä päämääräsi ja yritä saavuttaa ne .....  | 86  |
| 4.3.2 | Maksimoi voitot ja minimoi tappiot.....   | 94  |
| 4.3.3 | Minimoi negatiivisten tunteiden muodostaminen ja ilmaiseminen ...   | 101 |
| 4.3.4 | Ole järkevä .....   | 108 |
| 4.3.5 | Organisaatiotasojen välisiä eroja.....  | 115 |
| 5     | TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....   | 122 |
| 5.1   | Johtopäätelmiä .....  | 122 |
| 5.2   | Vastaukset tutkimus- ja apututkimuskysymyksiin.....   | 123 |
| 5.2.1 | Miten puolustusrutiinit ilmenevät valitussa kohde organisaatiossa? .  | 123 |
| 5.2.2 | Voidaanko puolustusrutiinien käytössä havaita eroja<br>kohdeorganisaatiossa eri organisaatiotasojen kesken? ..... | 134 |
| 5.2.3 | Kuinka puolustusrutiinit näkyvät organisaation toiminnassa ja<br>oppimisessa? .....                               | 137 |
| 5.3   | Arviointi tulosten hyväksikäyttö- ja jatkotutkimusmahdollisuuksista.....  | 140 |

## LÄHTEET

## LIITTEET

LIITE 1: Haastattelun kysymykset 6.4.2009

## KUVAT

Kuvio 1. Henkilöstön vaikutus organisaation toimintaan ja avoimen järjestelmän malli (Wright & Snell 1991, 209)

Kuvio 2. Oppimisen ja ympäristön yhteensopivuuden esteiden rakenne organisaatiossa (Beer et al. 2005, 9; Beer 2001, 241)

Kuvio 3. Ihmisen käyttäytymisen toimintamallit (Argyris 2004, 8)

Kuvio 4. Ympäristön uhan tunnistamisen vaikutus yrityksen strategiaan päätöksiin (Van der Heijden et al. 2002, 62)

Kuvio 5. Toissijainen estävä lenkki (Argyris & Schön 1978, 110)

Kuvio 6. Single- ja double-loop –oppiminen (Argyris 1999, 68)

Kuvio 7. Case-yrityksen organisaatiokaavio (Case-yrityksen X sisäistä tietoa 2009)

## TAULUKOT

Taulukko 1. Oppimisen esteitä Beerin mallin mukaan luokiteltuina (Garcia-Morales et al. 2006, 483–484; Beer et al. 2005, 9; Beer 2001, 241)

Taulukko 2. Malli I:n mukainen käyttäytyminen (Argyris 1999 180; 1996, 93; 1990, 12–13)

Taulukko 3. Malli II:n käyttäytyminen (Argyris 1999, 182; 1996, 118; 1990, 106–107; Argyris & Schön 1978, 137)

Taulukko 4. Puolustusellisen ja tuottavan toiminnan eroja (Argyris 1999, 135)

Taulukko 5. Keskiarvot, päämäärien määrittäminen ja yritys saavuttaa ne

Taulukko 6. Keskiarvot, voittamisen maksimoiminen ja häviämisen minimoiminen

Taulukko 7. Keskiarvot, minimoi negatiivisten tunteiden luominen ja näyttäminen

Taulukko 8. Keskiarvot, ole järkevä

# 1 JOHDANTO

## ***1.1 Tutkimuksen taustaa***

”Puolustusrutiinit ovat eräs voimakkaimmista tekijöistä, jotka estävät organisaation oppimista sekä kuinka opitaan oppimaan.” Näin kirjoitti Chris Argyris artikkelissaan 1985 (Pugh 1997, 416). Kohtasin Argyriksen ajatuksen pari kertaa opintojeni aikana. En ollut lainkaan varma olinko ymmärtänyt, mistä on kysymys. Argyriksen sanat: ”eräs voimakkaimmista tekijöistä”, jäivät kuitenkin askarruttamaan mieltäni. Kun opinnoissani koitti vihdoin aika, jolloin voisin valita itselleni mieluisan Pro gradu –tutkielman aiheen, pyysin professori Pia Heilmannilta lupaa tutkia Argyriksen käsitettä puolustusrutiinit. Minkä verran aiheesta on tutkittu Argyriksen jälkeen? Miksi en ole kohdannut käsitettä puolustusrutiinit opintojeni aikana missään muussa yhteydessä, jos tämä on niin merkityksellistä organisaation toiminnassa kuin Argyriksen on kirjoittanut? Tässä olivat mietteeni asiasta, kun sain luvan tehdä tutkielman puolustusrutiineista ja näin tilaisuuden, sekä aikaa perehtyä asiaan lähemmin.

Aloitin tutkimustyön perehtymällä viimeisen 20 vuoden aikana aiheesta ilmenneeseen akateemiseen kirjoitteluun ja tutkimustyöhön. Odotukseni olivat korkealla ja tuntui jännittävältä etsiä tietoa siitä, kuinka asia olisi kehittynyt eteenpäin. Tutustuessani tieteellisiin artikkeleihin sekä kirjallisuuteen, havaitsin puolustusrutiinien liittyvän usein organisaation oppimiseen ja yrityksen kykyyn säilyttää asemansa ympäristössään, joka muuttuu aina vain nopeammin. Puolustusrutiinit nähtiin tekijöinä, jotka estävät organisaation oppimista ja strategista kehittymistä (Garcia-Morales et al. 2006, 478). Garcia-Moraleksen et al. mukaan oppiminen on avainasemassa, jotta organisaation kykenee tuottamaan uutta tietoa ja rakentamaan itselleen pysyvää kilpailuetua. Siksi on tärkeää, että organisaatiot oppivat tunnistamaan oppimisen esteitä ja näkemään tämän merkityksen strategian juurruttamisen suhteen. (Garcia-Morales et al. 2006, 503)

Oppiminen on avainasemassa, jotta organisaation kykenee tuottamaan uutta tietoa ja rakentamaan itselleen pysyvää kilpailuetua (Garcia-Morales et al. 2006, 503; Hedberg 1981, 21). Tämä lause kiteyttää ne ajatukset, jotka rakentavat teoreettista viitekehystä organisaation puolustusrutiinien käsittelylle. Yritys on osa ympäristöään ja selviytyy kilpailussa silloin, kun sillä on pysyvää kilpailuetua (ks. myös Beer & Eisenstat 1996, 598). Kilpailuetu on mahdollista saavuttaa ja ylläpitää silloin, kun organisaatio kykenee oppimaan ja käyttämään hyväkseen muuttuvan ympäristön tarjoamia haasteita ja mahdollisuuksia eli sitä tietoa, mitä ympäristöstä on saatavilla (ks. myös McKelvey 1982, 215; Hedberg 1981, 3). Voidaan sanoa, että organisaation täytyy kyetä sopeuttamaan toimintansa ympäristöönsä (Wright & Snell 1991, 217; Beer & Eisenstat 1996, 597). Koska nämä asiat ovat ensiarvoisen tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta, käsitellään niitä tutkielman teoriaosuuden alussa. Ensin käydään läpi, kuinka organisaatiot liittyvät ympäristöönsä. Tämän jälkeen siirrytään vähitellen organisaation rajojen sisäpuolelle tutkimaan, mitä oppiminen on ja miten organisaatiot oppivat. Kun oppimisesta on saatu lisää tietoa, siirrytään tarkastelemaan, mitkä tekijät estävät oppimista. Tämän jälkeen voidaan paneutua varsinaiseen tutkielman pääaiheeseen, mitä puolustusrutiinit ovat ja kuinka ne vaikuttavat organisaation toimintaan.

Puolustusrutiinien tutkiminen on erittäin tärkeää organisaation toiminnan kannalta, koska ne estävät organisaation oppimista sekä kykyä sopeutua ja varautua ympäristön tuomiin muutospaineisiin (Argyris 1999, 56, 188; Senge 1990a, 25, 233; Wright & Snell 1991, 217). Puolustusrutiinien toimintaa on vaikeaa havaita (Argyris 1999, 56, 188) ja se jäykistävää organisaation toimintaa (Argyris & Schön 1978, 44; Hedberg 1981, 21) jopa siinä määrin, että sen jäsenet tuntevat olevansa voimattomia saamaan aikaan muutoksia. He tietävät, että muutoksia pitäisi tehdä, mutta eivät tiedä, kuinka niitä voitaisiin tehdä. (Argyris 2004, 2; 1999, 56)



## **1.2 Kirjallisuuskatsaus ja keskeiset käsitteet**

Puolustusrutiinit ja niiden toiminta on alun perin Chris Argyriksen tutkimusten tuote. Hän toimii professorina Harvardin yliopiston Kauppätieteiden ja Opettamisen osastolla (Argyris 1989, 6) ja on suorittanut yliopistotasoisia tutkintoja peräti kuudessa eri yliopistossa USA:ssa, Belgiassa, Ruotsissa ja Englannissa (Argyris & Schön 1996, xiii). Hän on tutkinut 50-luvulta alkaen useiden vuosien ajan ihmisen käyttäytymistä, organisaation toimintaa, johtamisjärjestelmiä sekä toiminnan kontrollointijärjestelmiä. 60-luvulla hänen mielenkiintonsa kohdistui organisaatioiden toiminnan muuttamisen sekä ylimmän johdon käyttäytymisen tutkimiseen. 80-luvulta alkaen hän on tutkinut yhdessä Donald Schönin kanssa yksilön ja organisaation oppimista. Donald Schön on emeritusprofessori Massachusettsin Teknologianinstituutissa (Argyris & Schön 1996, xi). Yhdessä he ovat tehneet kirjoja puolustusrutiineista kuten *Theory in Practice* vuonna 1974 sekä *Organizational Learning II* vuonna 1996. Argyris on kirjoittanut aiheesta myös lukuisia kirjoja kuten esimerkiksi: vuonna 1985 *Strategy, Change and Defensive Routines*; vuonna 1990 *Overcoming Organizational Defensive Routines*; vuonna 1999 *On Organizational Learning* sekä vuonna 2004 *Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge*.

Argyriksen lisäksi puolustusrutiineja ei ole kukaan muu lähemmin tutkinut. Tämä ilmeni esimerkiksi niistä tutkimistani artikkeleista ja kirjoista, joita aiheesta on kirjoitettu viimeisen 20 vuoden aikana. Useimmat niistä keskittyivät toteamaan, kuinka tärkeää oppiminen on organisaation elinkelpoisuuden kannalta. Niissä todettiin myös puolustusrutiinien estävän organisaation oppimista ja uuden strategian toteuttamista. Ne estävät myös sitä, kuinka opitaan oppimaan, kuten Argyris kirjoitti vuonna 1985 artikkelissaan (Pugh 1997, 416; ks. myös Garcia-Morales et al. 2006, 503). Näyttää siis siltä, ettei puolustusrutiineja ole tutkittu tarkemmin Argyriksen jälkeen, vaikka niihin viitataan organisaation toimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Argyris päättääkin usein kirjoituksensa vetoamukseen, jonka mukaan aihe tarvitsee lisää tieteellistä tutkimusta, jonka avulla voitaisiin ym-

märtää puolustusrutiineja paremmin ja kehittää toimiva teoria (Argyris 1999, 452; Argyris & Schön 1996, 286–288).

Peter Senge käsittelee kirjoissaan *The Fifth Discipline* vuosilta 1990 ja 1994 ihmisen käyttäytymisen malleja Argyriksen tutkimuksen pohjalta. Hänen näkemyksensä tukee Argyriksen tutkimuksia puolustusrutiineista tuomatta siihen varsinaisesti uutta teoriaa puolustusrutiinien kannalta.

Mitä puolustusrutiineilla varsinaisesti tarkoitetaan? Argyris määrittelee puolustusrutiinit voimakkaiksi organisaatiossa esiintyviksi ilmiöiksi. Ne aktivoituvat, kun yksilöt ovat tekemisissä minkä tahansa asian tai inhimillisen ongelman kanssa, joka on nolostuttava tai uhkaava. Puolustusrutiini on mikä tahansa toimi tai politiikka, joka estää osallistujaa kokemasta nolostumista tai uhkaa. Puolustusrutiinien toimintaa on vaikeaa havaita ja se vähentää mahdollisuutta puuttua nolostumisen tai uhkan varsinaisiin syihin. Puolustusrutiinit ovat ylisuojelevia ja estävät oppimista ja aktivoituvat tilanteissa, joissa ne aiheuttavat suurinta mahdollista haittaa. (Argyris 1999, 56, 188; 1986, 541; ks. esim. Senge 1990a, 25, 233)

Koska puolustusrutiinit estävät oppimista, on tutkimuksessa käsitelty myös oppimista. Tämän avulla lukijalle voidaan selvittää puolustusrutiinien ja oppimisen yhteyttä. Oppimiseksi voidaan yleisemmin katsoa tilanne, jossa organisaation toiminta ja kilpailukyky ovat parantuneet (Hedberg 1981, 3–4; ks. esim. Fiol & Lyles 1985, 803) ja kun organisaation toiminnassa tai rakenteessa tapahtuu muutos (Argyris & Schön 1978, 19–20; Senge 1994, 292; Oikarinen 2008, 58, 62). Miten paraneminen tapahtuu ja miten johtamisella voidaan siihen vaikuttaa, käsittävät kuitenkin eri näkemyksiä (Oikarinen 2008, 15–16), joita tässä tutkimuksessa ei lähemmin tarkastella.

Ennen kuin teoriaosuudessa siirrytään käsittelemään oppimista, kerrotaan lukijalle hiukan siitä, kuinka organisaatio on yhteydessä ympäristöönsä. Tässä yhteydessä lukijalle selvitetään Kazin ja Kahnin (1978, 3, 33) avoimen järjestelmän käsitettä (ks. myös Wright ja Snell 1991, 208; Beer &

Eisenstat 1996, 598). Käsitteen mukaan yritys saa panoksia ympäristöstään, suorittaa tuotannollista toimintaa niiden avulla ja tarjoaa prosessin tuloksia eli valmiita tuotoksia ympäristöönsä (ks. esim. Hatch 1997, 86, 177–178). Järjestelmäluonne ilmenee siten, että jos missä tahansa organisaation osassa tehdään muutos, se vaikuttaa myös muualle organisaatioon, sen saamiin panoksiin sekä tuotoksiin ja toimintaan (ks. esim. Senge 1990a, 23; Sarala & Sarala 1996, 14).

Tutkimuksessa puhutaan myös käsitteestä kyvykkyys. Tällä voidaan Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 12) mukaan tarkoittaa organisaation toimintamalleihin kuten rakenteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin rakentuvaa dynaamista osaamista. McKelveyn mukaan organisaatiot koostuvat kyvykkyyksistä, jotka puolestaan vaikuttavat siihen, kuinka hyvin organisaatio selviytyy kilpailussa. Kyvykkyudet ovat henkilöstön ominaisuuksia yrityksen muiden resurssien tavoin, joita organisaatio voi hyödyntää toiminnassaan (ks. esim. Wernefelt 1984, 171–172). (McKelveyn 1982, 195; Wright & Snell 1991, 209–210)

### ***1.3 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset***

Aiemmin on jo käynyt ilmi, kuinka vähän Argyriksen jälkeen puolustusrutiineihin on kiinnitetty huomiota. Voidaan oikeastaan sanoa, että niihin on lähinnä viitattu tieteellisessä kirjoittelussa, joka liittyy usein organisaation oppimiseen, organisaation toimivuuteen ja yrityksen menestymiseen. (ks. esim. Garcia-Morales et al. 2006, 503) Koska puolustusrutiinien tutkimus on jäänyt vähäiseksi tänä päivänä, halusin tutkimuksellani selvittää, onko aihe enää merkityksellinen. Voidaanko organisaatioissa osoittaa olevan käyttäytymismalleja, jotka viittaisivat puolustusrutiinien olemassaoloon ja täten vaikuttaisivat organisaation kykyyn oppia ja seurata ympäristössä tapahtuvia jatkuvia muutoksia (Beer et al. 2005, 1, 21; Beer & Eisenstat 1996, 599; Garcia-Morales et al. 2006, 503; Oikarinen 2008, 15; Sarala & Sarala 1996, 28, 30, 60). Työn päätutkimuskysymykseksi olen valinnut:

### *1. Kuinka puolustusrutiinit näkyvät organisaation toiminnassa ja oppimisessa?*

Tutkimuskysymyksen selvittäminen vaatii yksityiskohtaista perehtymistä organisaation sekä puolustusrutiinien toimintaa. Työssä tulee selvittää, mitä Argyris tarkoittaa puolustusrutiineilla. Mistä ne saavat alkunsa ja miksi ne esiintyvät. Kun nämä on selvitetty, tulee paneutua siihen: kuinka puolustusrutiinit ilmenevät organisaatiossa; missä tilanteissa ne ilmenevät ja missä tilanteissa ne mahdollisesti eivät ilmene. Näin saatiin vastuksia ensimmäiseen apututkimuskysymykseen.

### *2. Miten puolustusrutiinit ilmenevät organisaatiossa?*

Toisen apututkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, voidaanko puolustusrutiinien ilmenemisessä havaita eroja eri organisaatiotasojen kesken.

### *3. Voidaanko puolustusrutiinien käytössä havaita eroja eri organisaatiotasojen kesken?*

Päätutkimuskysymys kattaa yleisesti koko organisaation toimintaa ja oppimista, kun taas apututkimuskysymyksillä päästään selvittämään yksityiskohtaisemmin, miten puolustusrutiinit ilmenevät, minkälaisissa tilanteissa niitä esiintyy ja onko mahdollisesti eroja siinä, millä organisaatiotasolla niitä käytetään.

Näiden kysymysten avulla tutkimuksessa pyritään löytämään jo unohduksiin painuvien puolustusrutiinien sekä tämän päivän organisaation toiminnan välinen yhteys. Ehkä näin voidaan osoittaa tutkimustyön jatkamisen tarpeellisuus yrityksille maailmassa, jossa kilpailu tuntuu kiihtyvän koko ajan.

Eskola ja Suoranta kirjoittivat laadullisen tutkimuksen olevan hypoteesitoman. Tällä he tarkoittavat sitä, ettei tutkijalla ole lukkoon lyötyjä oletuksia tutkimuksen tai tutkimustulosten suhteen. Aineiston tehtävänä voidaan ajatella olevan hypoteesin keksiminen, millä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hypoteesi syntyy tutkimusaineistoa analysoitaessa. (Eskola & Suoranta 2000, 20) Tällöin voidaan ajatella tutkimuksen etenevän induktiivisesti, jonka mukaan tutkimus etenee aineistosta alkaen kohti kokonaisuutta (Koskinen et al. 2005, 59). Tässä tutkimuksessa testataan Argyriksen jo kehittelemän mallin paikkaansa pitävyyttä kohdeorganisaatiossa. Siksi voidaan päätellä tähän tutkimukseen sisältyvän jo tiettyjä odotuksia. Tutkimus olisikin ensin deduktiivinen muuttuen aineiston myötä induktiiviseksi, kuten Ikävalko väitöskirjassaan Pattonia siteeraa (Ikävalko 2004, 41). Ehkä syytä onkin korostaa, etteivät odotukset ole tässä vaiheessa vielä hypoteeseja eli väitteitä vaan eräänlaisia alkuodotuksia eli etukäteisiä tulkintaideoita (=a priori assumptions) (Hirsjärvi et al. 2008, 122). Tutkimusta voidaanankin luonnehtia analyttiseksi induktioksi (Vidich & Lyman 2000, Mason 2002 Ikävalkon teoksessa 2004, 41–42; ks. myös Ratcliff 1994, 1). Alkuoletuksia ei testata todeksi tai epätodeksi vaan ne selkeästi ohjaavat tutkimusta.

Tutkimuksen käytetään apuna tuotannollista toimintaa harjoittavaa kotimaista kohdeyritystä, josta kerättiin tutkimuksessa analysoitavaa materiaalia. Tämän vuoksi tutkimusta voidaan luonnehtia myös tapaustutkimukseksi (Hirsjärvi et al. 2008, 130). Case-yritys on asettanut tavoitteekseen kannattava kasvu valituilla markkinasegmenteillä. Se haluaa kasvaa toimialan keskimääräistä markkinakasvua nopeammin. Kasvua voidaan saavuttaa yritysostoin sekä keskittymällä kannattaviin kasvumahdollisuuksiin tarjoaviin asiakkaisiin. Kasvustrategiansa tavoitteiden saavuttamiseksi yritys investoi lisäksi tuote- ja teknologiakehitykseen. Näiden tavoitteena on tuottaa kilpailuetua myös yrityksen asiakkaille. Yritys korostaa henkilöstön osaamista ja korkeaa teknologian tasoa toimintansa menestyksen avaintekijöinä. (Vuosikertomus X 2008, 6–7) Yrityksen tavoitteet vastaavat hyvin tämän päivän yritysten tavoitteita selvitä kasvavassa kilpailussa ja no-

peasti muuttuvassa ympäristössä. Tästä syystä sen valinta tutkimuksen apuvälineeksi tuntui luontevalta ja aiheeseen hyvin sopivalta. Yritys on myös ilmaissut kiinnostuksensa puolustusrutiinien olemassaolon tutkimiseen organisaatiossaan. He tiedostavat selkeästi tarpeen kehittää yrityksen toimintaa.

### **Rajaukset**

Työssä kerrotaan pääpiirteittäin, mitä oppimisella tarkoitetaan organisaation kannalta. Yksilön oppimisen kerrotaan olevan organisaation oppimisen peruslähtökohta. Mutta enää ei syvennytä käsittelemään, kuinka yksilö oppii, kuinka organisaatiossa oppimisen johdosta tapahtuva paraneminen toteutuu ja miten johtamisella voidaan siihen vaikuttaa. Työn painopiste on myös enemmän sopeutuvassa kuin innovatiivisessa oppimisessa, koska on ajateltu sopeutuvan oppimisen kyseenalaistamisen ja ympäristön muutosten tunnistamisen kautta olevan edellytys yrityksen innovatiiviselle oppimiselle.

Lukijalle kerrotaan strategian mahdollisimman tehokkaan juurruttamisen esteistä kuten politikointi, vallankäyttö, sitoutumisen puute, oppimisen esteet sekä muutosvastarinta. (Beer et al. 2005, 447, 451–453) Mutta varsinaisesti syvennyttään oppimisen esteisiin, joihin puolustusrutiinit kuuluvat. Muutosvastarintaa ei käsitellä terminä, vaikka oppimisessa on kyse juuri siitä, että saadaan murrettua myös muutosvastarintaa ja siten aikaiseksi tarvittavia muutoksia toiminnassa. (Senge 1994, 292; Hedberg 1981, 4; Argyris & Schön 1978 18, 29; Oikarinen 2008 58, 62)

Työssä viitataan Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 121–153) käsitteeseen ajatusmalleista, joilla he tarkoittavat ihmisen syvään juurtuneita käytäntöjä ja ajatuksia. Ajatusmalleja ei kuitenkaan enempää käsitellä. Puolustusrutiinit ovat ajatusmalleja, jotka eroavat käsitteestä ajatusmallit siten, että puolustusrutiinit estävät organisaatiolle tärkeää oppimista ja oppimista edistävää toimintaa (Argyris 1999, 47, 185; Argyris & Schön 1978, 3; Schein 1990a, 705).

Työssä ei käsitellä psykologisia puolustusrutiineja, jotka ovat eri asia, kuin organisaation puolustusrutiinit. Organisaation puolustusrutiinit eroavat psykologisista puolustusrutiineista siten, että niiden yhteydessä käsitellään nimenomaan organisaation toimintaa. Puolustusrutiinien avulla opitaan toimimaan tehokkaasti uhkaavissa ja noloissa tilanteissa. (Argyris 1999, 93)

#### **1.4 Tutkimusmetodologia**

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, millä ymmärretään yleisesti aineiston ja muodon kuvausta (Uusitalo 1991, 79; Eskola & Suoranta 2000, 13). Aineisto on ilmiänsuultaan tekstiä, joka on syntynyt tukijasta riippuen tässä työssä esimerkiksi haastattelututkimuksena (Eskola & Suoranta 2000, 15). Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa tutkimusaineisto kootaan aidoissa, todellisissa tilanteissa, ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotantaa käyttämättä. (Hirsjärvi et al. 2008, 160.)

Tutkimuksessa käytetty haastattelumalli voidaan luokitella ns. puolistrukturoiduksi teemahaastatteluksi. Tämä tarkoittaa sitä että kysymykset olivat valmiiksi laadittuja ja pyrittiin esittämään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Kysymykset olivat järjestetty valmiiksi tiettyjen teemojen mukaan, mikä selittää teemahaastattelun käyttöä haastattelutyypin nimesessä. (Eskola & Suoranta 2003, 86–88; Hirsjärvi et al. 2008, 203; Koskinen et al. 2005, 104, 108).

Tutkimuksessa käytettiin apuna kohdeyritystä. Tapaus- eli case-tutkimus kuuluu yleisimpiin liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisiin menetelmiin (Hirsjärvi et al. 2008, 130). Se tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa valittua tapausta. Tapaustutkimus on enemmänkin tutkimusote kuin tutkimusmenetelmä, minkä ydin on sen tavassa

kerätä tapauksia ja analysoida niitä. (Koskinen et al. 2005, 154.) Case-yrityksestä haastateltiin yhdeksää henkilöä organisaation eri tasoilta. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina 6.4.–23.4.2009 välisenä aikana. Yksilöhaastattelu valittiin johtuen aiheen arkaluontoisuudesta ja hankaluudesta, jotta saataisiin vapautunut ja luonteva ilmapiiri ja että haastattelutilanne olisi luottamuksellinen (Hirsjärvi et al. 2008, 205). Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin mahdollisimman tarkasti (Hirsjärvi et al. 2008, 217).

Näin syntyneitä tutkimustuloksia ei voi pitää ajattomina ja paikattomia, vaan ne ovat historiallisesti muuttuvia ja paikallisia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan jotakin tiettyä tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jostakin ilmiöstä. Aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä siihen, miten hyvin tutkimus onnistuu. Aineiston tarkoituksena on auttaa tutkijaa hänen yrittäessään rakentaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61–62).

### **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielman voidaan ajatella muodostuvan kahdesta pääosasta. Ensimmäisessä niistä luodaan teoreettinen viitekehys tutkimukselle ja toinen osa koostuu tutkimuksen empiirisestä tutkimuksesta ja johtopäätöksistä. Teoreettiseen osaan kuuluvat luvut 2–3. Osiossa osoitetaan lukijalle kirjallisuuden ja muun valmiin tiedon avulla teoreettinen perusta sekä käsitteet, joiden avulla työtä on lähdetty tekemään. Luvussa kaksi lukijalle selvitetään laajemmin viitekehys, johon puolustusrutiinien käsittely voidaan katsoa kuuluvan. Tässä ilmenee, kuinka organisaatio on yhteydessä ympäristöönsä sekä miten ympäristö puolestaan vaikuttaa organisaatioon. Seuraavaksi syvennytään oppimiseen ja selvitetään lukijalle, mikä merkitys oppimisella on organisaation toimintaan ja menestykseen. Kun edellä mainitut käsitteet on selvitetty lukijalle, siirrytään luvussa kolme käsittelemään varsinaista työn pääaihetta eli puolustusrutiineja.



Tutkimuksen puolustusrutiineja koskevassa osiossa luvussa kolme selvitetään lukijalle ensin, mitä varsinaiset puolustusrutiinit ovat. Argyriksen määritelmästä siirrytään yksilön käyttäytymiseen sekä siihen, kuinka kaikki vaikuttaa organisaation toimintaan ja yksilön käsitykseen organisaation kokonaiskuvasta. Sekä yksilön että organisaation käytös yhdistetään organisaation oppimiseen sekä selvitetään näiden yhteys yrityksen menestykseen. Luvun lopussa käydään läpi muutama ajatus, kuinka organisaatio pystyy pienentämään puolustusrutiinien vaikutusta toiminnassaan.

Lukujen neljä ja viisi voidaan ajatella muodostavan tutkimuksen empiirisen osion. Luvussa neljä kerrotaan ensin tutkimuksen suorittamiseen liittyvästä metodologiasta, siitä kuinka tutkimus on suoritettu ja aineisto kerätty sekä annetaan tietoja apuna käytetystä kohdeyrityksestä. Tämän jälkeen siirrytään varsinaiseen haastatteluosuuteen. Kun lukijalle on selvitetty haastattelututkimukseen liittyviä taustatietoja ja luvun varsinainen rakenne analysoidaan haastattelututkimuksen tuloksia. Lopuksi luvussa kuusi käydään läpi tutkimuksen yhteenveto, joka kokoaa tutkimustulokset sekä antaa ehdotuksia jatkotutkimuksia varten.

## **2 ORGANISAATION YHTEENSOPIVUUS YMPÄRISTÖN KANSSA JA OPPIMISEN TÄRKEYS**

Seuraavissa luvuissa 2–3 käydään läpi tutkielman teoreettista taustaa. Osiossa osoitetaan lukijalle kirjallisuuden ja muun valmiin tiedon avulla teoreettinen perusta sekä käsitteet, joiden avulla työtä on lähdetty tekemään. Luvussa kaksi lukijalle selvitetään laajemmin viitekehys, johon puolustusrutiinien käsittely voidaan katsoa kuuluvan. Tässä käsitellään lyhyesti, kuinka organisaatio on yhteydessä ympäristöönsä, sekä miten ympäristö puolestaan vaikuttaa organisaatioon. Lisäksi käydään läpi oppimista ja selvitetään lukijalle, mikä merkitys oppimisella on organisaation toimintaan ja menestykseen. Kun edellä mainitut käsitteet on selvitetty lukijalle, siirry-

tään luvussa kolme käsittelemään varsinaista työn pääaihetta eli puolustusrutiineja.

## **2.1 Organisaation sopivuus ympäristöön**

Voidakseen toimia ja kilpailla tehokkaasti organisaation tulee sopeuttaa strategiansa, kyvykkyytensä ja johtamistaitonsa ympäristöön (ks. esim. Wright & Snell 1991, 217; Hedberg 1981, 3–4; Miles & Snow 1984, 10; Beer & Eisenstat 1996, 597; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 13; Fiol & Lyles 1985, 804; Yeo 2005, 372; March 1991, 83). Koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja kilpailu on jatkuvasti kovenevaa (Dror 2001, 1), organisaation täytyy säilyttää sopivuutensa vallitsevaan tilanteeseen. Tämä edellyttää mahdollisuutta oppia ja muuttua vähintään samassa tahdissa kuin ympäristönsä. Kilpailijoita nopeampi oppiminen on ehdoton edellytys tulevaisuudessa menestymiseen. (Beer et al. 2005, 1, 21; Beer & Eisenstat 1996, 599; Garcia-Morales et al. 2006, 503; Oikarinen 2008, 15; Sarala & Sarala 1996, 28, 30, 60)

Mutta pelkästään ympäristöön sopeutuminen kilpailijoita nopeammin ei takaa yritykselle kestävästä menestystä. Toiminnan painopistettä tulisi saada muutettua myös innovatiivisen oppimisen puolelle. Tässä on kyse yrityksen kyvystä tuottaa innovaatioita ja uusiutua strategisesti. (ks. myös March & Olsen 1989, 169) Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö saa aikaan oppimisprosessin kyseenalaistaessaan vallitsevia käsityksiä. Tämä johtaa muuttuneeseen toimintaan, ei pelkästään ympäristöön sopeutumiseen. (Oikarinen 2008, 90–91) Työssä keskitytään kuitenkin sopeutuvaan oppimiseen, koska innovatiivisen oppimisen voidaan ajatella olevan mahdollista silloin, kun opitaan ensin kyseenalaistamaan toimintaa ja tunnistamaan ympäristön muutoksia.

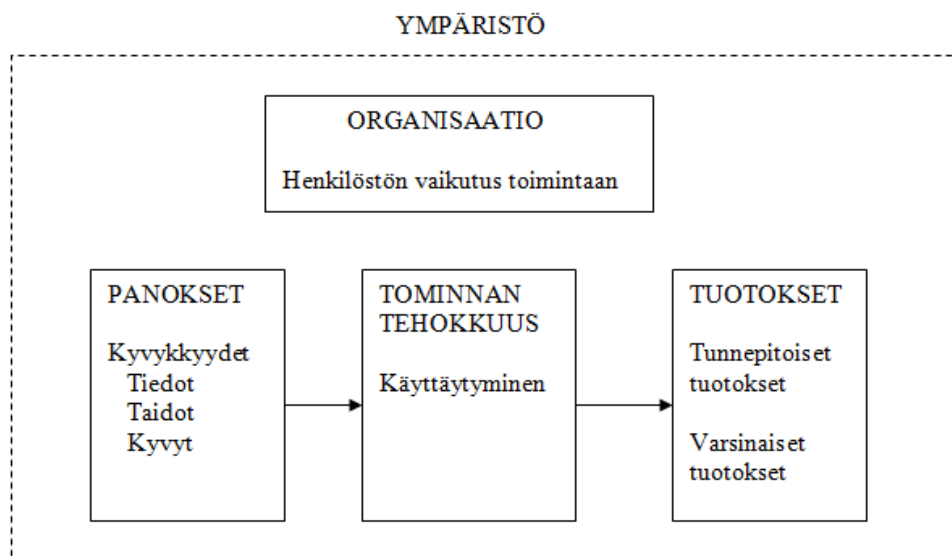
Tehokas ja nopea oppiminen ja tämän avulla sopeutuminen muuttuvaan ympäristöön on mahdollista, kun organisaation strategia sopii yhteen ym-

päristön kilpailuilmapiirin kanssa. Organisaatiolla tulee olla myös strategi-  
aansa sopiva kyvykkyys, mikä tarkoittaa henkilöstön osaamista siten, että  
valittua strategiaa voidaan toteuttaa (ks. myös Aaltonen & Wilenius 2002,  
54). Johdon täytyy olla avoin sille, miten sen päätökset ja käytös sopivat  
ympäristöön, valitsemaansa strategiaan ja organisaatioon. (Beer et al.  
2005, 2; Beer 2001, 239; Lindroos & Lohivesi 2006, 54). Oppimisen kautta  
organisaation toimintaa voidaan ymmärtää paremmin kokonaisuutena se-  
kä sen osien vaikutusta. Tämä on tärkeää, koska strategian tulee muuttua  
ympäristön jatkuvaan muutoksen mukaisesti. Yrityksen rakenteita ja käyt-  
täytymistä tulee puolestaan muuttaa muuttuvan strategian mukaisesti.  
Näin tulee lisäksi tehdä nopeasti ja tehokkaasti. Tällöin voidaan puhua  
käsitteestä organisaation yhteensopivuus. (Beer et al. 2005. 2; Beer & Ei-  
senstat 1996, 598)

### **2.1.1 Avoin järjestelmä – organisaation yhteys ympäristöön**

Wright ja Snell (1991, 208) kirjoittavat Katzin ja Kahnin (1978, 3, 33; ks.  
myös McKelvey 1982, 39; Beer & Eisenstat 1996, 598; Hedberg 1981, 13)  
tutkimustuloksesta, jonka mukaan organisaatio on avoin järjestelmä. Se  
saa panoksia ympäristöstään, suorittaa tuotannollista toimintaa niiden  
avulla ja tarjoaa prosessin tuloksia eli valmiita tuotoksia ympäristöönsä  
(ks. esim. Hatch 1997, 86, 177–178). Järjestelmäluonne ilmenee siten,  
että jos missä tahansa organisaation osassa tehdään muutos, se vaikuttaa  
myös muualle organisaatioon, sen saamiin panoksiin sekä tuotoksiin ja  
toimintaan (ks. esim. Senge 1990a, 23; Sarala & Sarala 1996, 14). Ihmiset  
puolestaan vaikuttavat prosessin toimintaan, mikä on edellytys sille, että  
organisaatio saa aikaan tuotoksia. Siksi henkilöstö on tarpeellinen yrityk-  
selle (ks. esim. Garcia-Morales et al. 2006, 480). Kyvykkyyksien eli henki-  
löstönsä avulla organisaatio pystyy vastaamaan ympäristöstä tuleviin pai-  
neisiin (ks. myös Aaltonen & Wilenius 2002, 54, 155).

Alla oleva kuvio yksi selventää, miten henkilöstö vaikuttaa organisaation toimintaan ja mitä Wright ja Snell tarkoittavat avoimen järjestelmän mallilla. Hofer ja Schendel (1983, 145–146) yhdistävät Wrightin ja Snellin (1991, 209–210) artikkelissa henkilöstön ominaisuudet organisaation panoksiin, prosessiin sekä tuotoksiin.



Kuvio 1. Henkilöstön vaikutus organisaation toimintaan ja avoimen järjestelmän malli (Wright & Snell 1991, 209)

Yrityksen yhteyttä ympäröivään maailmaan ja sen muutospaineesiin kuvastaa katkoviivallinen organisaation raja. Tarkastelemalla panoksia, toiminnan tehokkuutta ja tuotoksia nähdään, kuinka henkilöstö liittyy toimintaan ja kuinka jokaisen osan toiminta vaikuttaa jälleen seuraavaan osaan. Henkilöstön kyvykkyyksiin kuuluvat tiedot, taidot ja kyvyt ovat osa yrityksen panoksia. Prosessiin eli varsinaiseen tuotantotoimintaan vaikuttaa henkilöstön käyttäytyminen. Tuloksena tuotantotoiminnasta ovat sekä tunnepitoiset tuotokset että varsinaiset tuotokset. Edellinen tarkoittaa henkilöstön tunteita sen seurauksena, että kuuluu organisaatioon ja jälkimmäinen varsinaista tuotetta, kuten näkyvä tuote, tuotteen laatu tai palvelu. (Wright & Snell 1991, 209–210) Kuvassa tarkastellaan ainoastaan henkilöstöresurssien merkitystä yrityksen toimintaan ja sen suhdetta ympäristöön. Koneita, laitteita, raaka-aineita yms. tuotannon tekijöitä eli toiminnan resursseja (ks

esim. Wernefelt 1984, 171–172), jotka ovat välttämättömiä tuotantotoiminnalle ja kuuluvat yrityksen panos-tuotos-malliin avointa järjestelmää kuvattaessa (Hatch 1997, 86), ei ole mainittu lainkaan, koska halutaan painottaa inhimillisen panoksen tärkeyttä yrityksen toiminnassa.

### **2.1.2 Miksi organisaatio ei sopeudu ympäristöönsä?**

Kuten edellä on osoitettu, yrityksen strategian tulee seurata ympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotta yritys selviytyisi muuttuvassa maailmassa ja aina vain kiihtyvämässä kilpailussa. Tästä seuraa, että yrityksen täytyy voida muotoilla ja juurruttaa strategiansa mahdollisimman tehokkaasti organisaatioonsa sopivaksi. Mutta strategian mahdollisimman tehokkaalla juurruttamisella on monenlaisia esteitä, kuten: politikointi ja vallankäyttö, jotka aiheuttavat kilpailun yrityksen resursseista (ks. esim. March & Olsen 1989, 7, 47); epäselvä toiminnan tarkoitus, minkä vuoksi henkilöstön on vaikeaa sitoutua toimintaan; oppimisen esteet, kuten vanhat käyttäytymismallit ja syvään juurtuneet uskomukset (ks. esim. Argyris 1989, 7; Isaacs 1993, 26; Wright & Snell 1991, 207; Hedberg 1981, 20–21) sekä muutosvastarinta, johon kuuluvat puolustusritiinit sekä organisaation hiljaisuus eli johdolta puuttuu kyky ihmisten väliseen kommunikointiin. (Beer et al. 2005, 447, 451–453) Edellä mainituilla esteillä on voimakas vaikutus strategisten muutosten aikaansaamiseen. Jotta muutokset olisivat mahdollisia, tulisi johdon pystyä käsittelemään asioita sekä analyyttisesti että tunteiden tasolla. Näin voidaan voittaa sekä johtajien että työntekijöiden luontainen taipumus välttää vaikeita ja uhkaavia tilanteita.

Argyriksen tutkimuksissa onkin keskitytty juuri siihen, kuinka voidaan voittaa ihmisen luontainen taipumus välttää vaikeita ja uhkaavia tilanteita. Hän ei keskity luokittelemaan asioita, jotka estävät ympäristöön sopeutumista ja organisaation oppimista, vaan hän keskittyy saamaan lukijan ymmärtämään yksilön henkisiä käyttäytymismalleja (ks. esim. Argyris 1999, 179–181; Argyris & Schön 1996, 92–95) ja niiden vaikutuksia organisaation

toimintaan sekä siihen, kuinka ilmiö voidaan tunnistaa. Tähän tullaan palaamaan seuraavassa luvussa kolme.

## **2.2 Mitä organisaation oppiminen on?**

Organisaation oppiminen on tärkeää, jotta yritys voisi saavuttaa pitkäaikaisia tuottoja. Vain oppimisen avulla, yritys pystyy sopeuttamaan toimintansa ja strategiansa jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön. (Wright & Snell 1991, 217; Beer et al. 2005, 445, 21; Argyris 1999 185; 1989, 7; Garcia-Morales et al. 2006, 480, 503; Oikarinen 2008, 15) Koska vain oppimisen avulla yritys pystyy sopeutumaan ympäristön muutoksiin ja näin selviytymään kilpailusta, on tässä työssä tärkeää tarkastella myös oppimista.

Oikarinen (2008, 15–16) toteaa väitöskirjassaan, että organisaation oppimista on tutkittu paljon aina vuodesta 1958 alkaen. Tuolloin March ja Simon (1958, 13, 34, 81–82) havaitsivat, ettei organisaatio toimikaan kuin kone. Mitä enemmän tutkimusta on tehty, sitä suuremmaksi näkökulmien kirjo on käynyt, **eikä vielä ole löydetty viitekehystä joka kokoaisi ja järjestäisi tutkimukset** (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 35; Fiol & Lyles 1985, 803, 805). Yhteistä eri näkökulmille tuntuu kuitenkin olevan oletus, että **organisatorinen oppiminen parantaa organisaation toimintaa ja kilpailukykyä** eli lisää organisaation kykyä toimia paremmin (ks. esim. Hedberg 1981, 3–4, 21; Aaltonen ja Wilenius 2002, 159; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 34–35; Fiol & Lyles 1985, 803). Yleisimmin organisaation katsotaan oppineen, kun sen toiminnassa tai rakenteessa tapahtuu muutos (Senge 1994, 292; Hedberg 1981, 4; Argyris & Schön 1978 18, 29; Oikarinen 2008 58, 62). Näkemyksen eroavat kuitenkin, jos tarkastellaan miten paraneminen tapahtuu ja miten siihen voidaan vaikuttaa johtamisella. (Oikarinen 2008, 15–16)

Garcia-Morales et al. määrittelevät oppimisen (ks. myös Senge 1990a, 13–14; 1990b, 487) kyvyksi parantaa jatkuvasti jäsentensä älyllistä tasoa

ja kyvykkyyttä sekä tätä kautta yrityksen suoriutumiskykyä (ks. esim. Sarala & Sarala 1996, 60.). **Keskeistä oppimiselle on tiedon hankinta** ja luominen, jakamisen ja hyväksikäytön nopeus sekä tehokkuus, kuten Senge (1990a, 3) ja Argyris (1996, 3; 1994, 77) määrittelevät (Nonaka & Takeuchi 1995, 3, 6; Hedberg 1981, 21).

**Konstruktivistisen oppimiskäsityksen** mukaan yksilö rankentaa oman tietopohjansa itse valitsemalla uudesta tiedosta sillä perusteella, mitä hän pitää aikaisemman kokemuksensa mukaan merkityksellisimpänä (Oikarinen 2008, 36; March & Olsen 1989, 40–41). Näin opittu tieto tallennetaan organisaation yhteiseen muistiin kuten tiedostoihin, sääntöihin, toimintaohjeisiin, rooleihin ja prosesseihin sekä hiljaiseen tietoon kuten rutiineihin, osaamiseen, arvoihin, asenteisiin ja kulttuuriin. (Argyris & Schön 1996, 12; 1978, 20, 29; Oikarinen 2008, 26, 36, 62–63; Senge 1994, 334; Nonaka & Takeuchi 1995, 13; March 1991, 73)

### ***2.3 Organisatorisen oppimisen yksilö-, ryhmä- ja organisatorinen taso***

Organisatorisessa oppimisessa voidaan katsoa olevan **yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasot**. Tieto syntyy ja oppiminen alkaa yksilötasolla. Varsinaisen oppimisen katsotaan tapahtuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja keskusteluissa ryhmätasolla. Vuorovaikutuksen ja keskustelun avulla tieto muuttuu ja leviää organisatoriseksi tiedoksi organisaatiotasolla. (Hedberg 1981, 3–4; Nonaka & Takeuchi 1995, 10; 225; Senge 1994, 172–173, 206, 230; Oikarinen 2008, 36, 51; Sarala & Sarala 1996, 146; Schein 1990a, 705; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 35). Martti Kejonen (2006, 54) väitöskirjassaan käyttää Scheinin (1992, 1–2) määritelmää, jonka mukaan oppiminen määrittyy juuri sen mukaan, missä määrin eri ryhmät pystyvät oppimaan toisiltaan. Tässä viitataan selkeästi sekä ryhmä että organisaatiotasoon.

Oppimisessa voidaan eri tasojen lisäksi havaita **prosessi**, jossa on löytämis-, keksimis-, tuottamis- ja yleistämiskäytännöt (Argyris & Schön 1978, 59). Prosessin avulla yritys käyttää hyväksi tietoa, jonka avulla se parantaa yhteensopivuuttaan ympäristönsä kanssa (Hedberg 1981, 3). Kirjallisuudessa oppimisprosessin vaiheita on kuvattu myös muilla tavoin, kuten Oikarinen (2008, 51, 90) väitöskirjassaan kertoo. Oppimisen prosessimainen tarkastelu painottaa kuitenkin yksittäisen jäsenen vaikutusta koko organisaation toimintaan (Van de Ven & Poole 2005, 1386; Hedberg 1981, 3, 6). Objektin sijaan yksilö voidaan nähdä aktiivisena toimijana eli subjektina sekä omaksujana ja sopeutujana. Johtamisen kannalta tärkeää on yksilön ja organisaation oppimisen suhteen hallinta. (Oikarinen 2008, 28–29, 46) Tässä tutkimuksessa keskitytään yksilön toiminnan seuraamiseen ja sitä kautta oppimisen esteiden havaitsemiseen.

### 2.3.1 Yksilötaso

McKelvey (1982, 196) kuvaa **henkilöstöä kyvykkyyksien kimppuina** eli kyvykkyyksien resurssivarastoina, joiden avulla yritys joko onnistuu kilpailussa tai ei (ks. myös Aaltonen ja Wilenius 2002, 157). Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 12) mukaan kyvykkyydellä voidaan tarkoittaa organisaation toimintamalleihin kuten rakenteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin rakentuvaa dynaamista osaamista. Mitä enemmän ja sopivampaa kyvykkyyttä yrityksellä on, sitä paremmin organisaatio selviytyy (Oikarinen 2008, 44; Senge 1990a, 131). Kyvykkyyksien eli henkilöstön osaamisen avulla organisaatio pystyy aina vain paremmin oppimaan ja sopeutumaan ympäristöönsä. (Garcia-Morales et al. 2006, 480, 48; Beer & Eisenstat 1996, 600; Aaltonen & Wilenius 2002, 54, 77, 157). Edellä mainittu viittaa resurssiperustaiseen näkemykseen, jonka mukaan henkilöstö on yksi yrityksen resursseista (Hatch 1997, 288; Wernefelt 1984, 171–172), jonka saamista ympäristö rajoittaa.



Ihmiset eli ns. kyvykkyydet ovat yrityksen ja koko liiketoiminnan perusta toteavat Garcia-Morales et al. (2006, 480, 48) artikkelissaan. **Yksilön oppimisen välttämättömyyttä** korostetaan organisaation oppimisessa (Argyris 1999, 19; 1996, 6; Argyris & Schön 1978, 9; Hedberg 1981, 3–4, 6; Nonaka & Takeuchi 1995, 10; Senge 1994, 140, 1990a, 7, 129, 225; Yeo 2005, 370; Sarala & Sarala 1996, 61, 87–88). Hedberg artikkelissaan sanookin: ”organisaatiolla ei ole muita aivoja”. **Organisaation jäsenet toimivat oppimisen agentteina**. He huomaavat muutoksia organisaation sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä ja vastaavat niihin kehittämällä organisaation toimintaa ja toimintaperiaatteita. (Argyris 1999, 67–68; Argyris & Schön 1978, 19, 29, 45, 136) Näin opittu tieto tallennetaan organisaation yhteiseen muistiin kuten tiedostoihin, sääntöihin, toimintaohjeisiin, rooleihin ja prosesseihin sekä hiljaiseen tietoon kuten rutiineihin, osaamiseen, arvoihin, asenteisiin ja kulttuuriin. (Argyris & Schön 1996, 12; 1978, 29, 45, 160; Hedberg 1981, 6; Oikarinen 2008, 26, 36, 62–63; Senge 1994, 337; Nonaka & Takeuchi 1995, 10, 130; Aaltonen & Wilenius 2002, 78) Yksilön oppiminen on merkittävää juuri organisatorisessa kontekstissa (Fiol & Lyles 1985, 804; Senge 1990a 7–8; Yeo 2005, 370). On kuitenkin hyvä tiedostaa, että etenkin valtaa pitävien yksilöiden oppimisella on suurempi merkitys organisaation kehitykselle kuin esimerkiksi työntekijätason oppimisella (Sarala & Sarala 1996, 60; Oikarinen 2008, 185; Senge 1994, 187, 203; 1990a, 176). (Oikarinen 2008, 35)

On kuitenkin havaittu, ettei inhimillisten resurssien kehittäminen aina ole suorassa suhteessa yksilön oppimisen, organisaation oppimisen ja kilpailukyvyyn kehittymisen suhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka yksilö oppii ja kehittyy, ei oppiminen automaattisesti näy myös organisaation toiminnassa (Argyris & Schön 1978, 9, Senge 1994, 236; Aaltonen ja Wilenius 2002, 157; Fiol & Lyles 1985, 804).

### 2.3.2 Ryhmä- eli tiimitaso

Aiemmin puhuttiin jo organisaation oppimisen tasoista. Näistä keskimmäisenä oli ryhmän oppimisen taso. (Hedberg 1981, 3–4; Nonaka & Takeuchi 1995, 10; 225; Senge 1994, 172–173, 206, 230) Saralan ja Saralan mukaan (1996, 156) tiimillä voidaan tarkoittaa pientä ryhmää ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin. Aaltonen ja Wilenius (2002, 168) määrittelevät Peter Sengeä lainaten tiimin oppimisen yhteistyön tekemiseen liittyvien keskustelu- ja ryhmätyötaitojen kehittämiseksi.

Yksilön lisäksi on siis tärkeää, että koko tiimi oppii (Sarala & Sarala 1996, 144, Senge 1990a 10). Organisaatiossa toimiessaan yksilöt kuuluvat eri perusteiden muodostuneisiin ryhmiin eli tiimeihin (ks. **alakulttuureista** esim. Schein 1990b, 50; Maanen ja Barley Hatchin teoksessa 1997, 226–229; Argyris 1996, 4–5; March & Olsen 1989, 37; Dror 2001, 51). Scheinin mukaan eri alakulttuureita voidaan havaita esim. työntekijöiden, teknisten asiantuntijoiden ja johdon tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että näillä jokaisella ryhmällä voi olla omat kielensä ja tapansa toimia (ks. myös March & Olsen 1989, 37). Oppimisen kannalta olisi tärkeää saavuttaa eri ryhmien välinen yhteinen näkemys ja sitä kautta avoin vuorovaikutus, yhteisöllisyyden ja sitoutumisen tunne, jotka edistävät oppimista. Voidaan puhua ns. oppimista edistävästä ilmapiiristä. (Oikarinen 2008 57, Senge 1994, 208; 1990a 9, 171, 192; Nonaka & Takeuchi 1995, 10, 225; Sarala & Sarala 1996, 35, 62; Aaltonen ja Wilenius 2002, 145). Myös uudet jäsenet oppivat toimimaan organisaation kulttuurin ja rutiinien mukaan kuten jo Edgar Schein Mary Joy Hatchin (1997, 205) kirjassa asian määrittelee. Kulttuurin ja rutiinien mukaan toimimisen murtaminen on vaikeaa sekä sosiaalisista että psykologisista syistä. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää myös organisaatiokulttuurin sekä alakulttuurien merkitys organisaation toimintaan.

Garcia-Moraleksen et al. mukaan ryhmän eli tiimin oppiminen voidaan nähdä prosessina, johon tiimi sitoutuu ja jonka avulla tiimi kehittää kyvyk-

kykyksiään kohti yhteistä päämäärää (ks. myös Senge 1994, 236). Heidän mukaansa tiimien oppiminen on tärkeää, koska se voi olla suurempaa, kuin yksittäisten yksilöiden yhteenlaskettu oppiminen. Siksi näin voidaan saavuttaa suurempia hyötyjä. (Garcia-Morales et al. 2006, 480, 503; Senge 1994, 236, 239; 1990a, 9–10, 217–219) On hyvä ymmärtää, että yksilön oppiminen vaikuttaa koko ryhmän oppimiseen, vaikka ryhmän oppiminen on koko ryhmää koskeva yhteisöllinen tapahtuma. Organisaatio voi oppia, mikäli koko ryhmä oppii. Kun puolestaan ryhmä oppii, voivat myös sen yksilöt sekä muut ryhmät oppia. (Garcia-Morales et al. 2006, 482; Argyris 1996, 7; Senge 1994, 236)

### 2.3.3 Organisatorinen taso

Argyris ja Schön ovat sitä mieltä, ettei organisatorinen oppiminen ole sama kuin yksilön oppiminen, vaikka yksilö kuuluisikin organisaatioon (ks. myös Hedberg 1981, 6). Tästä osoituksena on esimerkiksi se, että heidän mukaansa organisaatiot voivat tietää ja osata vähemmän kuin sen jäsenet. (Argyris ja Schön 1978, 9, 19; Argyris 1996, 6–7, Senge 1990a, 9, 129, 219; Sarala & Sarala 1996, 146; Hedberg 1981, 6) Useat tutkijat korostavat tiedon tallentumisen merkitystä yrityksen rakenteisiin, laitteisiin, välineisiin, toimintatapoihin ja kulttuuriin, jolloin tieto ei katoa yksittäisen jäsenen lähtiessä (Hedberg 1981, 6; Aaltonen & Wilenius 2002, 78; March 1991, 73). Tämäkin osoittaa, ettei yksilön oppiminen ole sama asia kuin organisatorinen oppiminen. Toisin kuin edellä, jälkimmäisen päätelmän perusteella voidaan ajatella organisaation osaavan jopa enemmän kuin sen jäsenet. Näin siksi, että jäsenten osaamisen lisäksi tieto tallentuu yrityksen edellä mainittuihin rakenteisiin (Hedberg 1981, 6; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 35).

Jotta **organisaatio olisi oppiva**, siinä tulisi Sengen (1990a, 5–11) mukaan (Beer et al. 2005, 8) toteutua ainakin seuraavat **viisi ominaisuutta**. Yksilöiden tulisi ymmärtää toisiaan hyvin; heidän tulisi kyetä kyseenalaistamaan syvään juurtuneet, vakiintuneet ajatus- ja toimintamallit; yhdessä

tulisi voida muodostaa visio eli näkemys siitä, mitä organisaation tulisi saavuttaa; tulee rohkaista ryhmien väliseen avoimeen keskusteluun ja yhteistyöhön, mikä rohkaisee tiimejä oppimaan; ja viimeiseksi johtajien tulisi astua askel taaksepäin ja nähdä organisaatio kokonaisuudessaan ns. systeemijattelun mukaan, sen sijaan, että tarkasteltaisiin yhtä tai muutamaa yksittäistä asiaa. (Beer et al. 2005, 8; Senge 1990a, 6–7, 9, 124; Nonaka & Takeuchi 1995, 10; Sarala & Sarala 1996, 60–61). Johtajilla ei yleensä ole systeemistä kokonaisvaltaista näkemystä, koska puolustusrutiinit estävät syvemmän ongelmien diagnosoinnin. (Beer et al. 2005, 10; Senge 1990a, 125, 189; Nonaka & Takeuchi 1995, 44)

#### ***2.4 Mitkä tekijät vaikuttavat oppimiseen?***

Oppiminen ei välttämättä johda älyllisempään tai parantuneempaan käyttäytymiseen, vaikka organisaation yksilö olisikin oppinut lisää. Organisaation toiminnan pitäisi muuttua oppimisen myötä yleisimmän oppimisen määritelmän mukaan (Argyris & Schön 1978 19–20), mutta näin ei välttämättä Argyriksenkään mielestä tapahdu (1996, 8; 1978, 9). Oppimista varten tarvitaan juuri oikeanlaista tietoa, mikä edesauttaa yritystä kehittävään toimintaan (ks. myös Argyris 1996, 18). Sopivan tiedon lisäksi oppimiseen tarvitaan myös sopiva kohde. Etenkin valtaa pitävien yksilöiden oppimisella on suurempi merkitys organisaation kehitykselle kuin esimerkiksi työntekijätasolla oppimisella (Oikarinen 2008, 185; Senge 1994, 191, 203; 1990a, 176).

Oppimisessa korostuu kontekstisidonnaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että työ ja työympäristö vaikuttavat siihen miten ja mitä opitaan. Työtä ja oppimista ei voida erottaa. Oppimisen kannalta merkittävää onkin, mihin työntekijä haluaa osallistua, sekä mitä mahdollisuuksia työ tarjoaa. Työympäristö, jossa on eniten tarjontaa, saa aikaan eniten oppimista (Oikarinen 2008, 54). Organisaation fyysinen työympäristö, hierarkia, johtamistavat, toimintamallit, työn sisältö sekä miten yksilö näkee itsensä kuuluvan orga-

nisaatioon vaikuttavat kaikki oppimiseen. Lisäksi vaikuttavat sekä työntekijöiden että organisaatioiden tavoitteet, tarpeet, mahdollisuudet ja resurssit. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen toimiala, yhteiskunnallisen ja kansallisen tason sosiaaliset, kulttuuriset ja poliittiset ulottuvuudet. (Oikarinen 2008, 17, 70) Tutkimuksen tarkoituksena on paneutua organisaation sisällä oleviin tekijöihin, ei ulkopuolisiin.

Erilaiset tekijät eli jännitteet estävät organisaation oppimista. Näiden tekijöiden voittaminen edellyttää niiden kohtaamista ja tunnistamista. On tärkeää saada organisaatioiden ilmapiiri oppimista tukeväksi kuten Senge jo aiemmin määritteli. (Garcia-Morales et al. 2006, 480–481) Oikarisen (2008, 187) tutkimuksen mukaan jännitteitä on sekä uudistavassa innovatiivisessa oppimisessä että perinteisessä mekaanisessa tuotantoorganisaatiossa tapahtuvassa mukautuvassa oppimisessä. Tämän työn tarkoituksena on tarkastella juuri oppimiseen kohdistuvia jännitteitä siltä osin kun ne estävät oppimista. Tähän paneudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa neljä.

## ***2.5 Oppiminen lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä***

Organisaatiot painottavat oppimista, joka tähtää nykyisen suorituskyvyn parantamiseen nykyisen osaamisen ja rakenteiden puitteissa. Tämä parantaa yrityksen kannattavuutta lyhyellä tähtäyksellä. March & Olsen (1989, 34, 169) nimittävät ilmiötä **exploitaatioksi (= hyväksikäyttö)**. Liian tehokas sopeutuminen nykytilaan heikentää yrityksen painetta muuttaa koko toimintamalliaan. Tämä puolestaan vaikeuttaa organisaation kykyä sopeutua tulevaisuuteen. March & Olsen (1989, 169) kutsuvat tätä **exploraatioksi (= tutkimus)**. Yritys ei saa unohtaa uuden etsimistä, variaatioiden eli vaihtoehtojen hakemista, kokeilua ja innovaatioita. **Tasapainon löytäminen** kahden edellä mainitun oppimisen suunnan suhteen on tärkeää ja todellinen oppimishaaste. (March & Simon 1958, 170, 185–186; March & Olsen 1989, 169; Hedberg 1981, 21; Dror 2001, 80, 140; Seo &

Greed 2002, 227; Van de Ven & Polley 1992, 92–93; Oikarinen 2008, 18–19; March 1991, 71)

### **2.5.1 Organisaatiorakenteiden ja –toiminnan vaikutus oppimiseen**

Erilaiset **organisaatiorakenteet ja -toiminta** voivat vaikuttaa siihen, painottuuko oppiminen yrityksessä eksploraatiiviseksi vai eksploraatiiviseksi oppimiseksi (Argyris 1999, 258–262, Argyris & Schön 1978; March 1991, 72; Yeo 2002, 378–379). Yleensä haasteena on uuden luominen eli eksploraatiivinen oppiminen. (March & Olsen 1989, 169; Hedberg 1981, 20) Eksploraatiivisesta, hyväksikäyttävästä oppimisesta hyvänä esimerkkinä voidaan pitää perinteisen tuotannon mukaan organisoitunutta yritystä. Perinteisessä tuotannossa pidetään tehokkaana toistamista, mittaamista, rationalisointia ja työn edelleen parantamista (Lindroos & Lohivesi 2006, 87). Eksploraatiivinen oppiminen eli kyky tuottaa innovaatioita ja uusiutua strategisesti on haasteellista. (March & Olsen 1989, 169) Nykypäivänä voidaan huomata, että stabiiliutta ja nykytilan ylläpitoa pidetään epätoivottuna ja osoituksena kyvyttömyydestä uusiutua ja kehittyä (Argyris 1999, 11; Van der Heijden 2002, 50; Senge 1994, 210; March & Olsen 1989, 169; Hedberg 1981, 20–21; Van de Ven & Polley 1992, 92–93; Aaltonen & Wilenius 2002, 77; Lindroos & Lohivesi 2006, 54–55; Fiol & Lyles 1985, 805; Yeo 2005, 804). Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että vakaus sekä kyky toistaa toimintaa ovat myös organisaation tehokkaan toiminnan edellytys (Argyris 1999, 54; March & Simon 1958, 185–186; March 1991, 71; Oikarinen 2008, 19).

### **2.5.2 Toimintaympäristön vaikutus oppimiseen**

**Toimintaympäristöllä** kuten myös edellä käsitellyllä yrityksen rakenteella on merkittävä vaikutus organisaation toimintaan. Esimerkiksi vakaassa

kilpailuympäristössä, jossa volyymituotteita voidaan myydä kilpailukykyiseen hintaan, on sopeutuva oppiminen ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen riittävää lyhyellä aikavälillä. Jos toimintaympäristössä tapahtuu kuitenkin ajoittain kehitysvaiheita, joita seuraa stabiilimpi kehitysvaihe, on hyvä vastaavasti vaihdella sopeutuvan ja innovatiivisen oppimisen välillä. (Oikarinen 2008, 69–70; Greiner 1972, 56–58; Lindroos & Lohivesi 2006, 70–71) Edellä oli pari esimerkkiä toimintaympäristön vaikutuksesta organisaatioon. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa puhuttiin yrityksen sopeutumises-ta ympäristöönsä ja sen avoimen järjestelmän luonteesta. Nämä näkökan-nat sitovat organisatorisen oppimisen tärkeyden yrityksen kannattavaan toimintaan.

Tässä työssä oppimista on luokiteltu lyhyen, exploitatiivisen tai pitkän ex-ploratiivisen aikavälin oppimiseen. Analyysityylistä riippuen voidaan käyt-tää myös muita luokitteluja kuten sopeutuva tai toisaalta innovatiivinen oppiminen. Ei ole olemassa yhtä absoluuttista tapaa luokitella oppimista. Oikarinen (2008, 70)

## ***2.6 Vastavoimat ja oppimisen esteet***

Edellä on käyty läpi oppimiseen liittyvää teoriaa, jotta lukijalla olisi käsitys siitä, mihin kokonaisuuteen jännitteisiin kuuluvat puolustusrutiinit voidaan ajatella kuuluvan organisaation toiminnassa ja organisaatioteorioissa. Jos yrityksessä suunnitellun toiminnan lopputulos ei vastaakaan suunniteltua lopputulosta, on osattava katsoa varsinaisen prosessin sisään oppimista estävien jännitteiden löytämiseksi. Ei kuitenkaan tule unohtaa, että juuri jännitteiden katsotaan olevan välttämättömiä käynnistämään muutoksia ja aikaan saamaan organisaation oppimista (Oikarinen 2008, 30; Van de Ven 1992, 171, 173). Tästä hyvänä esimerkkinä on Larry Greinerin (1972, 56–58) malli yrityksen kasvukäyrästä yrityksen eri kehitysvaiheiden aikana. Tämän mallin mukaan yrityksen uudet kehitysvaiheet saavat alkunsa juuri

edellisten kehitysvaiheiden vahvuuksista, jotka kääntyvät vähitellen yrityksen jännitteiksi. (Greiner 1972, 56–58)

### 2.6.1 Vastavoimien tarpeellisuus

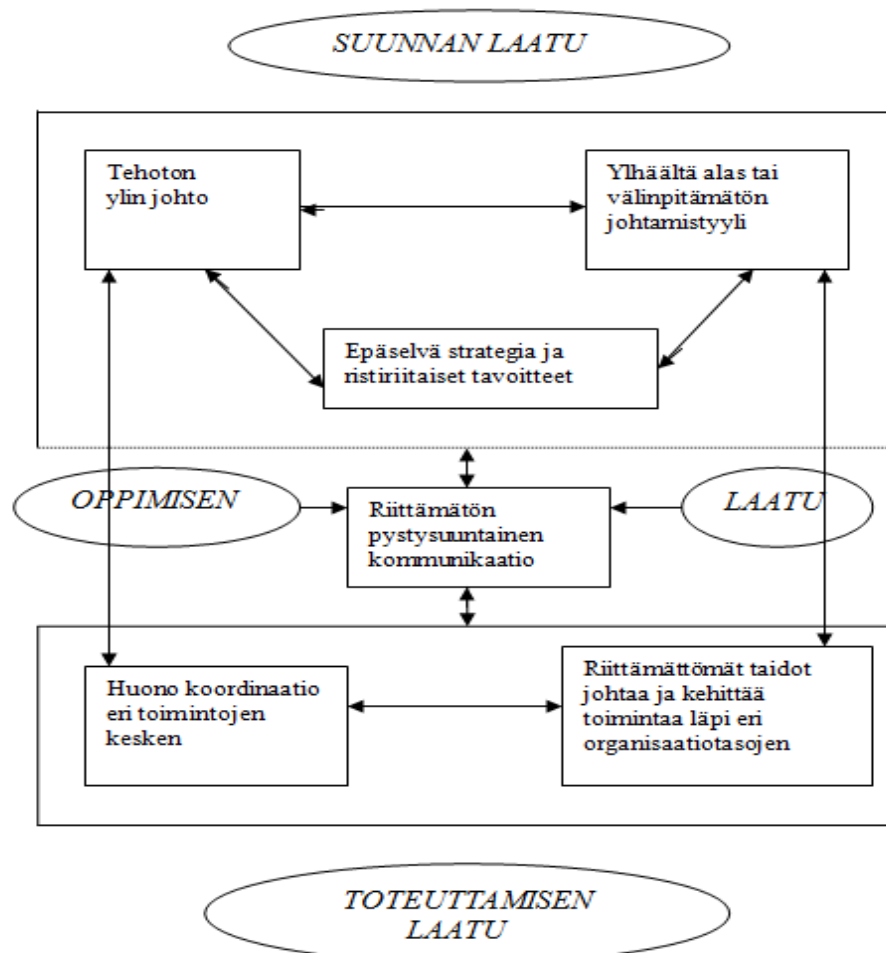
Organisaatio kehittyy erilaisten **vastavoimien eli jännitteiden** ja niiden välisten vuorovaikutusten maailmassa. Näitä ovat ristiriitaiset arvot, tavoitteet, tapahtumat ja intressit. Organisaatiot tavoittelevat tyypillisesti säännöllistä ja ennustettavaa toimintaa, jotka jatkavat ja ylläpitävät nykytilaa kuten perinteisessä tuotannollisessa organisaatiossa. (March & Simon 1958, 170–171, 185–187; Lindroos & Lohivesi 2006, 87). Jotta toiminta muuttuisi, tarvitaan vastavoimia kuten esim. ristiriitoja ja kilpailevia tavoitteita. Nämä aikaansaavat kehittymistä kohti vakaampaa tasapainoa, hypäyksiä uuteen tasapainoon, tai kaaoksen kautta muodostuvaan suurempaan uudelleenmuotoutumiseen. Kaikki tämä on välttämätöntä organisaation muutosprosessin käynnistäjänä. (Van de Ven 1992, 171, 173; Seo & Greed 2002, 226; Oikarinen 2008, 28; Greiner 1972, 56–58; Lindroos & Lohivesi 2006, 70–71) Pyrkimys poistamaan vastavoimat ja jännitteet organisaation toiminnasta ei riitä takaamaan menestyksestä toimintaa, koska organisaatio tarvitsee niitä kehityksen ja muutoksen aikaansaamiseksi. Tämä on hyvä muistaa, vaikka tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa organisaation toimintaa haittaavien puolustusrutiinien esiintyminen.

### 2.6.2 Organisaation oppimisen esteitä

Organisaation oppiminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta organisaatiossa voidaan saada aikaiseksi suuria ja tarpeellisia muutoksia. Alla olevassa kuviossa kaksi on kuvattu oppimisen esteitä, joita professori Michael Beer (2005, 9; 1996, 607) on nimennyt ”**hiljaisiksi tappajiksi**”. Beer on tutkimuksissaan havainnut, että nämä tekijät on nimetty useissa yrityksissä strategian toteutuksen ja oppimisen esteiksi. Esteiden vuoksi on mahdo-



tonta toteuttaa strategioita, jotka vaativat organisaatorajat ylittävää yhteistyötä. Kuviossa kaksi voidaan havaita eri tekijöiden välisiä suhteita, jotka ovat vallalla varsinkin sellaisessa organisaatiossa, jolta puuttuu yhteensopivuuden edellytyksiä. Oppimisen ja ympäristöön yhteensopivuuden esteet voivat yleensä johtua kommunikoinnin suunnan laadusta, oppimisen laadusta tai strategian toteuttamisen laadusta, kuten alemmassa kuvassa on määritelty. Esteiden voittamiseksi tärkeintä on toimiva yhteistyö, joka on perusta useimmille organisaation strategisille muutoksille kuten organisaation uudelleen järjestämiselle, laatujohtamiselle, tuotekehitykselle ja kansainväliselle johtamiselle. (ks. myös Beer & Eisenstat 1996, 607)



Kuvio 2. Oppimisen ja ympäristön yhteensopivuuden esteiden rakenne organisaatiossa (Beer et al. 2005, 9; Beer 2001, 241)

Ylimpänä kuvassa kaksi ovat tehoton ylin johto sekä ylhäältä alaspäin suuntautunut tai välinpitämätön johtamistyyli. Nämä yhdistettynä epäselvään strategiaan sekä ristiriitaisiin tavoitteisiin aiheuttavat yleensä ongelmia alaspäin tapahtuvassa pystysuuntaisessa eli vertikaalisessa kommunikaatiossa. Ylin johto ei saa kommunikoitua selkeästi muutoksista ja ajatuksistaan alaspäin (ks. esim. Hedberg 1981, 18). Tästä seuraa, ettei henkilöstö voi toimia kohti yhteistä päämäärää. Koska yhteistä päämäärää ei havaita, myös toiminnot ovat huonosti koordinoitu eli yhteistyö eri osastojen kesken ei toimi. Kaikki nämä vaikuttavat siihen, etteivät organisaation jäsenet pysty sitoutumaan organisaation toimintaan, mistä myös Senge kirjoittaa (1994, 208; 1990a, 232). Kommunikaation puute aiheuttaa ongelmia myös alemmalle johdolle. Se ei pysty koordinoimaan tehtäviä, eivätkä sen johtamistaidot riitä ratkaisemaan ongelmia. Organisaation toimintojen koordinaatio ja tehokas alemman tason johto ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta muutoksia ja uutta strategiaa saadaan juurrutettua organisaatioon (Nonaka & Takeuchi 1995, 127–129, 226, 233). Vaikka johto ja työntekijät tunnistavat nämä piirteet, niistä on vaikeaa puhua ääneen. Tästä syystä Beer on nimittänyt niitä hiljaisiksi tappajiksi. (Beer et al. 2005, 9; Beer 2001, 241; ks. myös Beer & Eisenstat 1996, 600, 607)

Garcia-Morales et al. ovat artikkelissaan (2006, 483–484) keränneet myös **muiden tutkijoiden näkemyksiä** tekijöistä, jotka estävät organisaation oppimista. Esteitä on luokiteltu alla olevaan taulukkoon numero yksi Beerin edellä mainittujen hiljaisten tappajien mukaisesti.

Taulukko 1. Oppimisen esteitä Beerin mallin mukaan luokiteltuina (Garcia-Morales et al. 2006, 483–484; Beer et al. 2005, 9; Beer 2001, 241)

### Näkemyksiä oppimisen esteistä

|                    |  |   |                                     |                             |  |
|--------------------|--|---|-------------------------------------|-----------------------------|--|
| Tehoton ylin johto | Ylhäältä alas tai välinpitämätön johtamistyyli | Epäselvä strategia ja ristiriitaiset tavoitteet | Huono pystysuuntainen kommunikaatio | Toimintojen huono jakaminen | Riittämättömät johtamis- ja kehittämistäidot |
|--------------------|--|---|-------------------------------------|-----------------------------|--|

|  |  |   |  |   |  |
|--|--|---|--|---|--|
| Organisaation halvaantuminen, johtuen rajoitteista, sekaanuksista ja muista monimutkaisuuksista. (Sitkin, 1992)                                      | Organisaation halvaantuminen, johtuen rajoitteista, sekaanuksista ja muista monimutkaisuuksista. (Sitkin, 1992)                                      | Eriävät käsitykset palkkio ja kontrollijärjestelmien suhteen (Wenger, 1997) | Aikaisten varoituserkkien väärä tulkinta (Lounamaa & March, 1987)  | Työnjako, tavoitteet ja roolit eivät ole selkeät. (March & Olsen, 1975) | Organisaation halvaantuminen, johtuen rajoitteista, sekaanuksista ja muista monimutkaisuuksista. (Sitkin, 1992)                                      |
| Poliittiset tavoitteet ohjaavat väärään tulokseen. (Hickson, 1987)   | Poliittiset tavoitteet ohjaavat väärään tulokseen. (Hickson, 1987)   | Lyhyen ja pitkän ajan tavoitteet eivät yhteneviä (Levinthal & March, 1993)  | Yllämainittu hämärtää myös oikeaa syyseuraus-suhteen havaitsemista. (Bohn, 1995)   |   | Poliittiset tavoitteet ohjaavat väärään tulokseen. (Hickson, 1987)   |
| Hyvältä näyttäminen tärkeämpää, kuin olla oikeasti hyviä. (Argyris, 1990)  | Hyvältä näyttäminen tärkeämpää, kuin olla oikeasti hyviä. (Argyris, 1990)  | Tavoitteita laskeaan eikä asiaa ymmärretä täysin. (Hedberg, 1981)           | Tietämättömyys, ristiriidat, epäselvyys (Argyris & Schön, 1978)  |   | Hyvältä näyttäminen tärkeämpää, kuin olla oikeasti hyviä. (Argyris, 1990)  |
| Ns. hieno jalkatyö, jossa toimitaan organisaatiolle vahingollisella tavalla ja yritetään peittää tämä. Tarvittaessa syytetään muita. (Argyris, 1994) | Ns. hieno jalkatyö, jossa toimitaan organisaatiolle vahingollisella tavalla ja yritetään peittää tämä. Tarvittaessa syytetään muita. (Argyris, 1994) | Reaktiivisuus eli toimitaan vasta, kun on pakko. (Kofman & Senge, 1993)     | Väärä syyseuraus-suhteiden tulkinta johtaa virheeseen, koska luullaan positiivisen tuloksen aiheutuneen väärästä toimimesta. (Argyris & Schön, 1978; Levitt & March, 1988) |   | Ns. hieno jalkatyö, jossa toimitaan organisaatiolle vahingollisella tavalla ja yritetään peittää tämä. Tarvittaessa syytetään muita. (Argyris, 1994) |
|  |  | Tavoitteita laskeaan eikä asiaa ymmärretä täysin. (Hedberg, 1981)           | Organisaation halvaantuminen, johtuen rajoitteista, sekaanuksista ja muista monimutkaisuuksista. (Sitkin, 1992)  |   | Liiallinen kilpailu myös niiden kanssa, joiden kanssa pitäisi työskennellä yhdessä. (Kofman & Senge, 1993)   |
|  |  |   | Tiedon väärä tulkinta, jos se epämääräistä tai vääristynyttä. (Beyer, 1981)  |   |  |

|  |  |  |   |  |  |
|--|--|--|---|--|--|
|  |  |  | Johdon kommentointi luo uhkatilanteen, joka synnyttää puolustavia rutiineja. (Argyris 1990, 1994)         |  |  |
|  |  |  | Toiminnan analysointi halvaannuttaa toimintaa, koska luo pelkoa huonosta palautteesta. (Eisenhardt, 1989) |  |  |

Yllä olevasta taulukosta yksi havaitaan, että tekijöitä on voitu luokitella useampaan lokeroon. Suurin osa oppimisen esteistä voidaan sijoittaa lokeroon kommunikaatio. Tämä sopii hyvin tässä tutkimuksessa tutkittavaan puolustusrutiinien ilmiöön. Ilmiössä on kyse ihmisten käyttäytymisestä ja asenteista, jotka ilmenevät juuri kommunikaatiotilanteissa.

### 3 ORGANISAATION PUOLUSTUSRUTIINIT

Tutkimuksen puolustusrutiineja koskevassa osiossa selvitetään lukijalle ensin, mitä varsinaiset puolustusrutiinit ovat. Selvitys aloitetaan Argyriksen (1999, 56, 188; 1986, 541; ks. myös Senge 1990a, 25, 233) määritelmällä, mitä myös Peter Senge on käyttänyt. Määritelmän jälkeen kerrotaan, kuinka yksilön käyttäytyminen liittyy asiaan. Näkemystä laajennetaan käsittämään koko organisaatiota ja sen toimintaa. Yksilön pirstaleinen näkemys estää ymmärtämästä organisaation toimintaa. Kokonaiskuvan ymmärtäminen ja toiminnan prosesseihin syventyminen avaavat mahdollisuuden saada vähennettyä puolustusrutiinien vaikutusta ja organisaation oppimista. Kun lukijalla alkaa olla käsitys puolustusrutiinien toiminnasta organisaatiossa sekä niiden vaikutuksesta oppimiseen ja yrityksen menestykseen,

kerrotaan lopuksi hiukan siitä, kuinka organisaation voi yrittää vähentää puolustusrutiinien vaikutusta toiminnassaan.

### **3.1 Mitä puolustusrutiinit ovat?**

Argyris määrittelee puolustusrutiinit voimakkaiksi organisaatiossa esiintyviksi ilmiöiksi. Ne ovat syvään juurtuneita tapoja ja toimintamalleja, joita käytetään suojaamaan itseämme uhilta, noloilta ja yllättäviltä tilanteilta, kun paljastamme tunteitamme. Ne aktivoituvat, kun yksilöt ovat tekemisissä minkä tahansa asian tai inhimillisen ongelman kanssa, joka on nolostuttava tai uhkaava. Puolustusrutiini on mikä tahansa toimi tai politiikka (ks. esim. Seo & Greed 2002, 222), joka estää osallistujaa kokemasta nolostumista tai uhkaa. Ne toimivat suojamuurin tavoin. Puolustusrutiinin toimintaa on vaikeaa havaita ja se vähentää mahdollisuutta puuttua nolostumisen tai uhkan varsinaisiin syihin. Puolustusrutiinit ovat ylisuojelevia ja estävät oppimista. Ne aktivoituvat tilanteissa, joissa ne aiheuttavat suurinta mahdollista haittaa.” (Argyris 1999, 56, 188; 1994, 81; 1990, 25; 1986, 541; 1985, 5; ks. esim. Senge 1994, 250; 1990a, 25, 233; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 188)

Toiminnasta muodostuu rutiininomaista ja se juurtuu organisaatiokulttuuriin, kuten edellä mainituista hiljaisista tappajista nähdään (Senge 1994, 176–178; Dror 2001, 142–143). Jos kommunikaation kaikista esteistä ei olla rehellisiä, ei johdolle selviä syyt, miksi organisaation jäsenet eivät sitoudu muutokseen. Muutoksen esteinä ovat syvään juurtuneet, vuosien mittaan kehittyneet henkiset toimintamallit, valtataistelu ja politikointi. Yhtenäisyyteen päästään vain kyseenalaistamalla esteet rehellisesti keskustellen. Rehellisen keskustelun puuttuessa, johto ei voi oppia henkisten mallien rajoitteista ja kyvykkyyksistä, joita tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Beer et al. 2005, 9; Beer & Eisenstat 1996, 615)

### **3.2 Yksilön ja organisaation käyttäytymissäännöistä**

Tässä luvussa käsitellään, kuinka yksilön käyttäytyminen vaikuttaa puolustusrutiinien olemassaoloon organisaation toiminnassa. Yksilön käyttäytyminen vaikuttaa myös yksilön näkemykseen organisaation toiminnasta. Yksilön käsitysten pirstaleisuus estää kokonaiskuvan ymmärtämistä ja oppimista, mikä puolestaan heijastuu yrityksen menestykseen. Tästä syystä on tärkeää ymmärtää yksilön käyttäytymisen yhteys organisaation oppimiseen ja yrityksen menestykseen.

#### **3.2.1 Puolustusrutiinien esiintyminen ja aktivoituminen**

Organisaation jäsenet kuten tässä esimerkissä esimiehet **eivät** useinkaan **halua syventyä ongelmiin**. Syy tähän on, että näin saatettaisiin osoittaa ihmisiä suoraan. Asioiden syvemältä kaivaminen saattaisi paljastaa työntekijöiden juonittelun, jonka tuloksena on tehoton toiminta. Syy esimiesten käytökseen oli kunniallinen. He eivät halunneet olla negatiivisia ja paljastaa tätä. Siksi asiaa ei huomioitu. Ongelman huomiotta jättäminen ja jokaisen epäonnistuminen käytöksensä arvioimisessa estävät organisaatiolle välttämätöntä oppimista. (Argyris 1994, 79)

Koska halutaan ajatella positiivisesti, kuten asiaan kuuluu, johtajat aistivat usein, mitä halutaan sanoa ja kuulla. Tätä pidetään **moraalisesti oikeana ja huomaavaisena** toimintana. Näin ymmärtämällä tilannetta he riistävät alaisiltaan ja itseltään mahdollisuuden ottaa vastuun omasta käyttäytymisestään. Toiminta estää ajatusten sekä käytöksen kyseenalaistamisen ja julkisen testaamisen. Tällä hyvää tarkoittavalla toiminnalla estetään oppimista. Ihmiset eivät koskaan kyseenalaista toimiaan, eivät sitä, miksi ongelmia peitellään ja miksi tämä peittelykin peitellään. Vastuu toiminnasta siirretään muille ja huomio käännetään omasta itsestään pois. (Argyris 1994, 79)

Edellä kuvatulla tavalla tapahtuu usein, kun tärkeisiin **ongelmiin sisältyy mahdollista uhkaa tai nolostumista**. Silloin tiukka asian käsittely ja mielipiteiden kyseenalaistaminen unohtuvat ja tilalle astuu puolustuksellinen käyttäytyminen eli puolustusrutiinit. Myös esimiehet sivuuttavat vastuuta ja puolustautuvat muuttuvaa tilannetta ja mahdollista salaliittoa vastaan. He tekevät näin siirtämällä vastuuta muualle. Puolustuksellinen käyttäytyminen eli puolustusrutiinit suojaavat heitä. Muuta merkitystä puolustusrutiineilla ei ole. Niitä käyttävä ihminen voi ne myös tunnistaa, vaikka näin ei välttämättä tapahdu. Usein tällä positiivisuudellaan esimiehet suojaavat mielestään ryhmää, osastoa sekä organisaatiota. He ovat järkeviä, tunnistavat ongelmia, keräävät objektiivisesti tietoa, etsivät syitä, testaavat oletuksia ja toimivat muutenkin oikein. Mutta todellisuudessa he etsivät tietoa ja syitä valikoiden siten, etteivät ne uhkaa heitä itseään. Selityksiä testataan veltosti niitä itseään suojaten. Paradoksaalisinta tässä on, että sen sijaan että esimiehet suojelisivat toisia, he oikeastaan syyttävät muita. He ovat oppineet tämän toimintamallin hyvin aikojen saatossa organisaation puolustukselliset, järkevät rutiinit kuten välittäminen ja ajattelevaisuus suojanaan. Syy, miksi esimiehet eivät onnistu kyseenalaistamaan omaa käytöstään, on psykologinen. Kysymys on ajatuksellisista, mentaaleista malleista. Niiden avulla opimme, kuinka selvittää tunteikkaissa ja uhkaavissa tilanteissa. (Argyris 1994, 80)

Tämän kappaleen alun esimerkkiin esimiesten käyttäytymisestä tullaan viittaamaan työssä edempänä. Tällöin puhutaan alun esimiesten käyttäytymisen esimerkistä. Seuraavaksi on tarkoitus paneutua tarkemmin siihen, mistä johtuu, että ihminen suojaa itseään puolustusrutiinien avulla.

### **3.2.2 Yksilön ajatukselliset toimintamallit eli toimintateoriat**

Aivoihimme on varastoitunut menettelytapatietoa, joka ohjaa toimintaamme tietyissä tilanteissa (ks. esim. Argyris 1994, 80; 1990, 12; Senge 1994 174–176; 1990a, 8, 164; Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63; March &

Simon 1958, 10; Simon 1969, 25, 52; Van der Heijden et al. 2002, 58; Churchland 1996, 146–149). Nämä ns. **toimintamallit eli toimintateoriat** ovat sääntöjä, jotka kertovat meille, kuinka voimme milloinkin toimia. (Argyris 2004, 7–8; 1999, 56; 1994, 80; Sarala & Sarala 1996, 61) Ne kertovat myös, mitä tietynlaisesta toiminnasta voi aiheutua, eli niihin liittyvistä syy-seuraussuhteista. Argyriksen mukaan Van der Heijden et al. (2002, 153) ja Popper (1976, 216) (ks. esim. Argyris 1999, 67; Simon 1969, 36) ovat sanoneet juuri näiden syy-seuraussuhteiden rakentumisen olevan ihmisen mielen perustoimintoja. Niiden avulla opitaan ymmärtämään toimintoja ja niiden vaikutuksia eli muokkaamme omaa käytöstämme ja tulkitsemme muita (ks. myös Argyris 1994, 80). Nämä ihmisen toimintateoriat, jotka ovat myös eräänlaisia instituutioita (Beer 2001, 239), määräävät ihmisen käyttäytymistä ja käyttäytymismallien järjestystä, joiden mukaan ihminen käyttäytyy mielestään tehokkaasti. Ne ovat voimakkaasti sidoksissa yksilöiden ja yhteiskunnan määrittämiin normeihin eli säännöksiin. (Argyris 2004, 7–8) Käyttäytymismallit on opittu jo varhain lapsuudessa, kun yksilöstä tulee yhteiskunnan jäsen ns. sosialisointin tuloksena (Argyris 1999, 88–89; Senge 1994, 175; Berger & Luckmann 2000, 149; March & Olsen 1989, 21–23; Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63; Simon 1969, 35; Churchland 1996, 146–149; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 188).

Ihminen soveltaa oppimiaan toimintamalleja todelliseen käyttäytymiseensä. Hänestä tuntuu hyvältä, jos hän voi toimia siten kuin on aikonutkin, mutta hän kammoksuu tilanteita, joissa toiminta ei olekaan kontrolloitua. (Argyris 1990, 12) Seuraavaksi perehdymme siihen, kuinka ihmisen toimintamallit muotoutuvat.

### **3.2.3 Toimintateorioiden kaksi mallia**

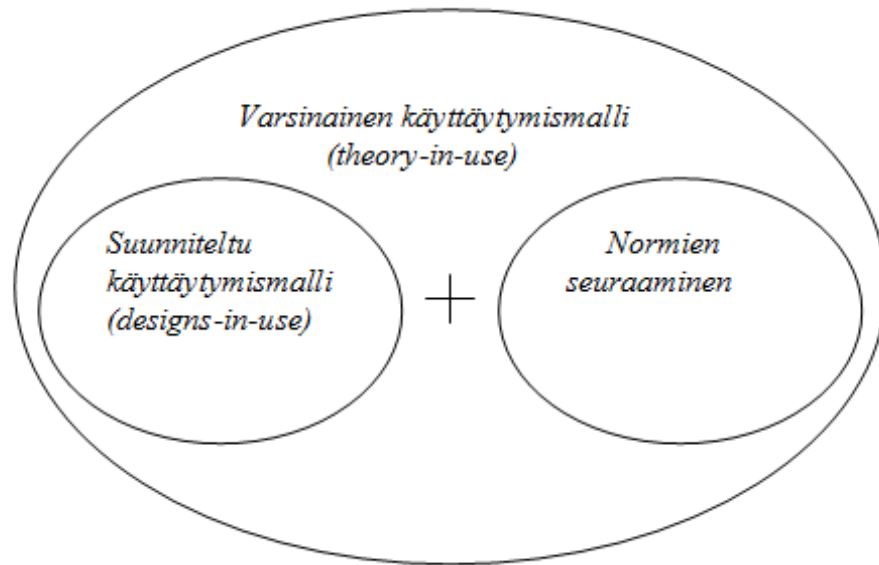
Kun tilanteet, joita kohtaamme, ovat uhkaavia tai nolostuttavia, aktivoituvat aivoihimme varastoituneet toimintamallit suojaamaan meitä. Käyttämämme toimintamallit ovat kuitenkin harvoin niitä, joita ajattelemme käyttä-



vämme. Jokaisella meistä on käytösmalleja, joiden mukaan sanomme käyttäytyvämme (= espoused theory of action) ja jotka perustuvat oman ympäristömme periaatteisiin ja sääntöihin. Mutta useimmilla meistä on aivan eri käytössäännöt (= theory-in-use), joihin turvaudumme stressaavissa tilanteissa. Harvat meistä tiedostavat näiden kahden eroa. Erot ovat usein ristiriitaisia. Tämä tarkoittaa, ettemme tiedä oikeasti, kuinka käyttäydymme. (Argyris 1994, 80)

Toimintamallit eli **toimintateoriat voidaan jakaa kahteen tyyppiin**. Niihin, jotka tukevat vallitsevia arvoja, uskomuksia ja toimintastrategioita eli ovat vallitsevien normien mukaisia (ks. esim. Schein 1993a, 705; Argyris 1994, 80; 1990, 12). Toiseksi ne ovat käyttäytymismalleja, jotka ovat kehittyneet ihmisen aivoihin tiettyjen tapahtumien seurauksena. Ne on opittu toimintamalleista ja niiden seurauksista jo sosialisointin yhteydessä sekä ovat usein tiedostamattomia (ks. esim. Berger ja Luckmann, 2000, 149; Senge 1990a, 166; 1994, 175–176; Dror 2001, 19; Argyris 1994, 80).

Ihminen on mielessään suunnitellut käyttäytymismalleja (= designs-in-use), joiden mukaan hän sanoo toimivansa ja joista Argyris käyttää myös nimeä ilmaistut käyttäytymismallit (= espoused theory of action). Suunnitellut käyttäytymismallit (= designs-in-use) ovat ihmisen päässä olevia suunnitelmia siitä, kuinka ihminen ajattelee käyttäytyvänsä. Varsinaiset käyttäytymismallit (= theory-in-use), jotka toteutuvat käytännössä ja näkyvät muille, ovat suunnitelmien ja normien seuraamisen lopputulosta. (Argyris 2004, 8; 1999, 56, 131; 1996, 8, 14; 1994, 80; 1990, 13; 1985, 80; Argyris & Schön 1978, 15; Senge 1994 174–176, 202; 1990a, 164, 177) Argyriksen (2004, 8) mukaan nämä ihmisen suunnitelmat ja normien seuraaminen yhdistyvät todellisuudessa ihmisen varsinaiseksi käyttäytymismalliksi (= theory-in-use), jonka muut näkevät. Alla kuviossa kolme voidaan nähdä, kuinka ihmisen varsinainen käyttäytymismalli rakentuu.



Kuvio 3. Ihmisen käyttäytymisen toimintamallit (Argyris 2004, 8)

Tämä varsinainen käyttäytymismalli on ns. pääohjelma, jota käytämme ja suunniteltu käyttäytymismalli on sen yksi osa eli komponentti, alarutiini, kuten Argyris (2004, 8) asian ilmaisee.

Suunnitellun ja toteutuneen käytöksen erot estävät oppimisen, mikäli niitä ei tunnisteta ja huomata. Käyttäytymismallien ongelma onkin juuri siinä, ettei niitä tiedosteta vaan ne ovat ns. hiljaisia käytösmaalleja (Senge 1994 174–176, 202; 1990a, 177). Oppimisen takia olisi tärkeää voida selvittää, minkä verran luultu ja todellinen käytös eroavat toisistaan ja mistä tämä johtuu. Käyttäytymismallit aktivoituvat silloin, kun yksio tarvitsee niitä. (Argyris 2004, 8, 66; 1996, 8, 14) Mutta kun ne aktivoituvat, ne vaikuttavat ihmisten käytökseen siten, ettei tätä huomata kuten juuri todettiin. Ne vaikuttavat myös siihen, mitä me näemme. (Senge 1994, 175) Merkitykselliseksi asian tekee myös se, että Argyris on havainnut ihmisten käyttäytymisen saman mallin mukaisesti maailmanlaajuisesti. (Argyris 1999, 56, 131; 1994, 81)

### 3.2.4 Yksilön epätäydelliset näkemykset ja niiden vaikutukset

On myös hyvä tiedostaa, että jokainen organisaation jäsen pyrkii rakentamaan omat tulkintansa vallalla olevasta käyttäytymismallista (ks. myös Senge 1994, 190; Beer 2001, 239). Hänen näkemyksensä on aina epätäydellinen ja pirstaleinen. Voidaankin ajatella, että organisaation toiminta koostuu yksilöiden yhdessä muodostamista toimintanäkemyksistä ja totuuksista, jotka muodostavat Argyriksen mukaan eräänlaisen toimintaverkon. Hän viittaa biologiasta tuttuun näkemykseen organisaatiosta elävänä organismina, joka koostuu soluista. Jokainen solu käsittää tietyn, muuttuvan ymmärryksen palasen kokonaisuudesta. On hyvin ymmärrettävää, että nämä palaset vaikuttavat organisaation toimintaan. (Argyris 2004, 15–16; Van der Heijden et al. 2002, 73–75) Pirstaleisuudesta johtuen organisaation jäsenet eivät pysty muodostamaan kokonaista ymmärrystä organisaation toiminnasta. Koska tämä rajoittaa ymmärrystä, se vaikeuttaa myös organisaation oppimista. (Argyris 1996, 67)

Argyriksen selvitys prosessin pirstaleisesta näkemyksestä (ks. myös Kejonen 2006, 44) on hyvin ymmärrettävä. Erillisten näkemysten kerääminen kokonaiskäsityksen saamisen vuoksi olisi organisaation kehityksen ja oppimisen kannalta erittäin tärkeää. Tämä auttaa organisaatiota tunnistamaan, mitä ongelmia sen prosesseissa todellisuudessa on. Näin saadaan myös vähennettyä olosuhteita, jotka lisäävät virheiden mahdollisuuksia toiminnassa. **Virheiden mahdollisuutta sekä pirstaleista kuvaa asioista lisää tietynlainen organisaation käyttäytyminen.** Käyttäytymiseen kuuluu mm. seuraavia piirteitä: 1. Anna haudattujen epäonnistumisten jäädä.; 2. Pidä näkemyksesi herkistä asioista itselläsi.; 3. Toteuta tabua siitä, mistä asioista on sopivaa puhua julkisesti.; 4. Älä perehdy asiaan pintaa syvemmälle tai testaa eri näkemyksiäsi organisaation ongelmista.; 5. Vältä näkemästä ongelman koko laajuutta.; 6. Sekä anna ongelmien jäädä sirpaleisiksi, epämääräisiksi ja ristiriitaisiksi. (Argyris 1996, 68–69; Argyris & Schön 1978, 39–40; Senge 1994, 175–176; Van der Heijden et al. 2002, 73–75)

Edellä mainitunlainen **käytös heijastaa** puolestaan **vielä syvemmillä** olevaa käyttäytymisnormia, strategiaa ja olettamusta. Sitä voidaan luonnehtia seuraavasti: 1. Suojele itseäsi välttämällä suoraan tilanteet, joissa keskustellaan arkaluonteisista asioista, joiden perusteella sinua voitaisiin syyttää.; 2. Suojele muita välttämällä testaamista olettamuksia, jotka voivat herättää muissa negatiivisia tunteita ja voivat paljastaa toisia syyllisiksi.; 3. Hallitse tilannetta päättämällä itse ongelmasta ja pysymällä kannassasi.; 4. Pidä näkökantasi omana tietonasi ja vältä julkista keskustelua, joka voisi kumota kantasi. Nämä mainitut käyttäytymissäännöt, jotka pitäisi voida tunnistaa ja ehkäistä, rajoittavat ja ohjaavat organisaation kykyä oppia. Ne ohjaavat, mistä organisaatiossa voidaan keskustella ja mistä ei, mitkä havainnot jätetään pirstaleisiksi ja epämääräisiksi ja mitä ei. Käyttäytymissäännöt vaikuttavat myös siihen, miten virheiden syntymahdollisuuksia saadaan vähennettyä niin, että ristiriitaisuudet havaittaisiin ja voitaisiin ratkaista. (Argyris 1996, 68–69; Argyris & Schön 1978, 39–40; Senge 1994, 175–176; Van der Heijden et al. 2002, 73–75) Jos tämän kappaleen käyttäytymismalleja verrataan luvun alussa kuvattuun esimiesten käyttäytymiseen, voidaan havaita, kuinka heidän käytöksensä sopii tässä kuvattuihin käytös- ja ajatusmalleihin.

Realistisen kokonaiskuvan ymmärtämistä organisaation toiminnasta **rajoittaa myös ihmisen päätöksenteon motiivit**. Janiksen (1989, 16, 45, 149) mukaan Alexander George (1980) on jaotellut päätöksentekoa rajoittavat seikat kolmeen pääluokkaan: 1. itsekkäät seikat eli arvovallan ja muiden omia tarkoituksia palvelevat tarpeet kuten tarve selviytyä stressistä, säilyttää itsekunnioitus ja tyydyttää muut tunneperäiset tarpeet. 2. tiedolliset rajoitteet kuten rajoitettu aika, kokemuksen puute ja muut politiikan muodostamisresurssit monimutkaisissa tilanteissa. 3. sekä liittymisen rajoitteet eli tarve tulla hyväksytyksi, konsensus ja sosiaalinen tuki. Georgan mielestä lähes kaikki rajoitteet voidaan jaotella näiden kolmen vaihtoehdon kesken. Tulla hyväksytyksi sekä konsensuksen ja sosiaalisen tuen säilyttämiseksi usein vältetään tilanteita, joissa tulisi kyseeseen rankaiseminen.

Näin halutaan saada aikaan päätöksiä, joista kaikki on yhtä mieltä (Janis 1989, 46, 56). Näitä päätöksentekoa rajoittavia seikkoja voitaisiin pitää syinä puolustusrutiinien aktivoitumiseen silloin, kun on odotettavissa uhkaava tai nolostuttava tilanne. Päätöksentekoa rajoittavat seikat ovat selkeästi asioita, joita ei yleisesti haluta mainita ääneen. Tämä johtuu siitä, että niissä on kyse henkilön omista tarpeista, jotka eivät ole yhteneviä yrityksen tarpeiden kanssa. Läheskään aina päätöksentekijä ei ole tietoinen seikoista, jotka oikeasti vaikuttavat päätöksentekoon (Janis 1989, 149). Mikä on myös tyypillinen piirre puolustusrutiineille.

Argyris puhuu puolustusrutiineja käsitellessään ns. **vahingossa suunnitelluista virheistä**. Hän tarkoittaa sitä, että nämä syntyvät, koska olemme taitavia siinä mitä teemme (Argyris 1994, 80–81). Työ tehdään automaattisesti kiinnittämättä suuremmin huomiota siihen, mitä ja kuinka se tehdään. Työstä on tullut rutiinomaista. Työssä kehitetyt rutiinit eivät myöskään kuvasta kokonaisnäkemyistä yrityksen toiminnasta, vaan muodostuvat pirstaleisista osista. (ks. myös Senge 1990a, 163–164; March & Simon 1958, 169; March & Olsen 1989, 24; Seo & Greed 2002, 222) Yritykset kehittävät **rutiineja**, jotka auttavat niitä kilpailemaan menestyksekkäästi ja vastaamaan ympäristön vaatimiin muospaineisiin (ks. myös Lindroos & Lohivesi 2006, 56–57). Rutiineja kehitetään esimerkiksi strategian täytäntöönpanoa varten. Näiden noudattajat pitävät niitä itsestään selvinä kyseenalaistamatta toimintaa. Rutiineista tulee vaateita, jolloin voidaan puhua myös Richard Scottin mukaan institutionaalitumisesta (Hatch 1997, 84). Käytännöt ovat kehittyneet vuosien kuluessa (ks. myös Argyris 1989, 7; Hedberg 1981, 20). Kun ympäristö vaatii suuria muutoksia, saattavat organisaation syvään juurtuneet, institutionaalituneet liiketoimintatavat rajoittaa yrityksen kykyä sopeutua muutoksiin. Tämä osoittaa, että organisaatioilla on puolustusrutiineja. Niitä ovat mikä tahansa politiikka, käytäntö tai toiminta (Seo & Greed 2002, 222), joka estää asiaan osallistuvia ihmisiä joutumasta uhatuksi tai nolatuksi. Koska asioita ei kyseenalaisteta, tämä estää ihmisiä oppimasta kuinka pienentää uhan tai nolostumisen syitä

ja rakentaa kokonaisempaa kuvaa toiminnasta. (ks. esim. Beer et al. 2005, 10; Beer & Eisenstat 1996, 599; Argyris 2004, 67)

Puolustusrutiinit ovat ylisuojelevia ja estävät tästä syystä oppimista. Ne ovat myös suuri **varasto vuosien varrella kehittyneitä merkityksiä**, jotka vaikuttavat yhteisön käytökseen, konsensuksen syntymiseen, kuten William Isaacs (1993, 25–26) sekä Peter Senge (1990a, 164) määrittelevät (ks. myös Dror 2001, 144; Seo & Greed 2002, 222; Schein 1993a, 705; Kejonen 2006, 46). Ne aktivoituvat, kun halutaan olla järkyttämättä toisia tai kun halutaan olla aiheuttamatta ikävyyksiä. Näin ajattelevat yksilöt ovat realisteja. Mutta tämä realismi ei herätä johtoa näkemään, että organisaatio toimii puolustusrutiinien mukaisesti eikä toiminnassa sallita suoria kysymyksiä. Totuuden sanominen estetään, koska se voi uhata muita, aivan kuten alun esimiesten käyttäytymistä kuvaavassa esimerkissä. (Argyris 1989, 7)

Myös **voimakas esimies** voi tahtomattaan laukaista ympäristössään puolustusrutiinien aktivoitumisen. Hän voi pitää itseään taitavana kommunikoinniksi ja toimijana. Itse asiassa hän on niin hyvä esittäessään asioitaan, että kyseenalaisteta vastustuksesta puhumattakaan. (Senge 1994, 250)

### **3.2.5 Esimerkki peittelystä - puolustavat ajatukset ja sekavat viestit**

Tässä kappaleessa käydään esimerkin avulla läpi tilannetta, jossa tietoja peitellään itsensä ja muiden suojelemiseksi samalla lailla kuin, mitä tämän luvun alussa esimiesten käyttäytymistä kuvaavassa esimerkissä tehtiin. **Puolustavat ajatukset** käsittävät monenlaisia piirteitä. Niiden tarkoitus on suojata ja puolustaa toimijaa tai ihmisten ryhmittymää kuten organisaatiota kokemasta kipua tai uhkaa (ks. esim. Argyris 1986, 541). Ne aktivoituvat silloin, kun yksilö tai organisaatio tuntee itsensä uhatuksi. Ajatusten pää-tarkoitus on tehdä tilanteen lähtökohdat muka selviksi siten, että tähän

liittyviä ajatuksia voidaan tarkastella ja kyseenalaistaa, vaikka näin ei todellisuudessa tapahdukaan. Tämä johtuu siitä, että kyseenalaistamista voidaan tehdä vain viittaamalla tekijään itseensä, ei muihin. Aivan kuten alun esimies esimerkissä esimiehet eivät paneutuneet ongelmaan syvemmin, koska he halusivat välttää osoittamasta ketään henkilöä ja käyttäytymistä negatiivisesti. Hyvä esimerkki tästä on lausahdus: ”luottakaa minuun, tunnen tämän organisaation”. Todellista läpinäkyvyyttä vältetään suojaamalla itseään vetoamalla luottamiseen. Näin asiasta ei tarvitse keskustella enempää. Lisäksi kielletään, että näin tehdään. Itsepetos kielletään peittelemällä myös alunperäinen peittely, eikä asiasta voida keskustella. (Argyris 1986, 543; ks. myös Kejonen 2006, 44)

Peittely voidaan saada aikaan myös muotoilemalla **sekavia viestejä** kuten: ”päättät asiasta, mutta olethan selvillä...; tuo on kiinnostava idea, mutta ole varovainen...”. Sekavat viestit ovat yhtä aikaa sekä moniselitteisiä ja selkeitä että epätarkkoja ja tarkkoja. Viestin lähettäjä vaatii ja odottaa vastaanottajalta riittävää osaamista voidakseen ymmärtää hänen tarkoituksensa (ks. esim. Kejonen 2006, 44). Lähettäjä tietää luoneensa ristiriidan, mutta toivoo, ettei vastaanottaja ota puheeksi asiaa vaan peittää sen olemalla puuttumatta siihen. Lähettäjä toimii, kuten ristiriitaisuutta ei olisikaan ja toivoo vastaanottajan toimivan samoin. Sekavia viestejä voidaan tietoisesti luoda toimien seuraavasti: muotoile epäjohdonmukainen viesti; käytäydy aivan kuin viesti ei olisi epäjohdonmukainen; varmista, ettei viestin epäjohdonmukaisuudesta ja käsittelemättömyydestä keskustella niin, ettei ole mitään syytä, miksi puhuttaisiin tästä puhumattomuudesta; varmista että puhumattomuuden puhumattomuudesta ei myöskään voida keskustella. Niin kauan kuin toimitaan näiden sääntöjen mukaan, ihmisen käytöstä on mahdollista ennustaa (Argyris 1986, 543) ja toimija tuntee olevansa suojassa. (Argyris 2004, 1–2; 1999, 56, 141; 1994, 81)

Edellä mainitut puolustavat ajatukset ja sekavat viestit lisäävät väärinymmärrystä, ongelman paisumista ja itsensä suojaamisprosessia. Toiminta ei rohkaise virheiden havaitsemiseen ja korjaamiseen, koska asioita ei ky-

seenalaisteta eikä testata julkisesti. (Argyris 2004, 1–2; 1999, 56, 141; 1994, 81) Asioista ei voida keskustella ja myös se, ettei asioista voida keskustella, on itsessään asia, josta ei voida keskustella. Peittely ja peittelyn peittely estävät asioiden käsittelyn todellisen läpinäkyvyyden. (ks. esim. Senge 1990a, 232) Olosuhteet korostavat puolustusellista järkevyyttä organisaation tehokkaan toiminnan kustannuksella. Vaikka **puolustusrutiinien** olemassaolo tiedetään, niiden **haitallisia vaikutuksia yritetään harvoin korjata**. Näin tapahtuu ainakin kahdesta syystä. Koska puolustusrutiineita käyttävät luulevat toimivansa organisaation parhaaksi, yrittävät he suojata sitä hukkumasta sen omiin puolustusrutiineihin. Esimerkki edellisestä on, että tiiminjäsenet uskovat tiimin hajoavan, mikäli he ilmaisevat todelliset mielipiteensä (Senge 1990a, 232). Toiseksi puolustusrutiinien käyttäjät, jopa ammattilaiset, eivät edes ymmärrä käyttävänsä niitä, vaikka yrittäisivätkin toimillaan vähentää niitä (Argyris 1986, 542). Seo ja Greed (2002, 222–223) artikkelissaan puhuvat **organisaatiota jäykistävistä** institutionaalisista tekijöistä eli käyttäytymismalleista kuten politikointi, valtasuhteet ja ideologiat (ks. myös Schein 1990a, 705). Näin organisaation toimintaa suojataan eikä sitä korjata edes tarvittaessa. Ei siis ole ihme, että ihmiset tuntevat olevansa voimattomia saamaan aikaan muutoksia. He eivät tiedä, kuinka se voitaisiin tehdä ja tuntevat olevansa uhreja, jotka eivät voi purkaa maailmansa pysyvää tilannetta. (Argyris 2004, 2; 1999, 56; Beer & Eisenstat 1996, 617; Hedberg 1981, 9; Dror 2001, 144; Seo & Greed 2002, 222–223) Merkittävää asiassa on myös se, että ihmiset toimivat edellä mainitulla tavalla maailmanlaajuisesti riippumatta siitä, minkä ikäisiä ihmiset ovat, missä asemassa he työskentelevät, ovatko he rikkaita vai köyhiä, naisia vai miehiä tai kuuluvatko he johonkin vähemmistöön (Argyris 1986, 543).

Edellä käsiteltiin sitä, kuinka uhkaava tilanne sai aikaan peittelyä. Seuraavaksi selvitetään kuinka organisaation normaalit rutiinit voivat estää toimintaa ja kehittymistä ja toimivat tästä syystä puolustusrutiineina.



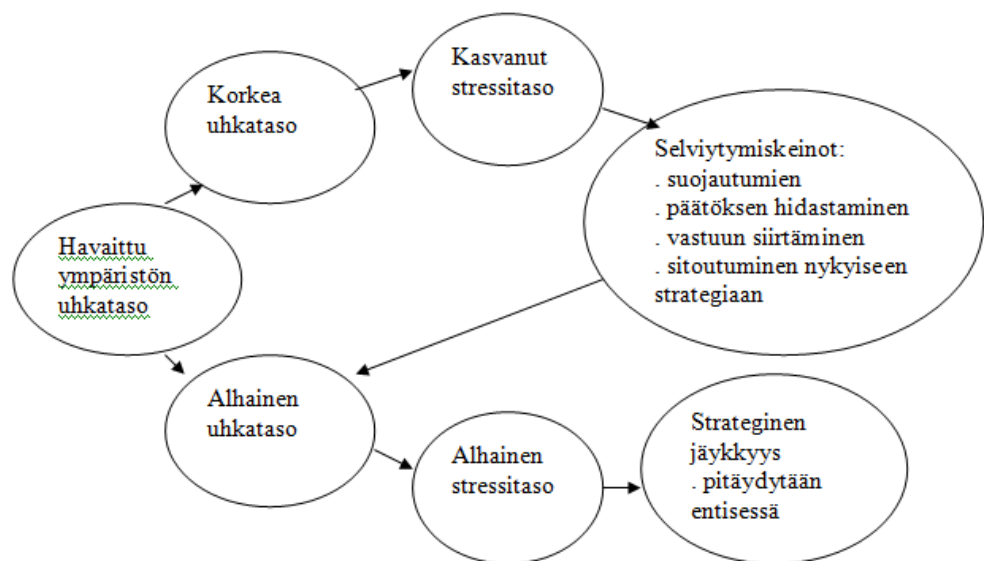
### 3.2.6 Organisaation käyttäytymissäännöt ja niiden vaikutukset

Yksilön toimintaan vaikuttavat edellä mainitut käyttäytymissäännöt. Koska organisaatio koostuu yksilöistä, vaikuttavat samat käyttäytymissäännöt myös organisaation toimintaan. **Organisaation käyttäytymissäännöt** koostuvat puolestaan: säännöistä, jotka määrittelevät, kuinka organisaation tulee suoriutua (esim. voittomarginaali, sijoitetun pääoman tuotto ym.); strategioista, joiden avulla säännöt toteutuvat (esim. tehtaan sijainti, teknologiaprosessi ym.); sekä oletuksista, jotka yhdistävät strategiat ja säännöt (esim. uskomus, jonka mukaan riittävä voitto saavutetaan vain jatkuvan tuotekehityksen avulla ym.) (ks. myös Schein 1993a, 705). Viralliset yrityksen käyttäytymissäännöt poikkeavat usein yrityksen käytännössä toteuttamista toimista. Tämä on aivan kuten ihmistenkin kohdalla. Organisaation virallisten ja toteutuneiden käyttäytymissääntöjen ero, ristiriita on asia, josta ei myöskään keskustella.

Edellä mainittua pirstaleista kuvaa selittää myös **strategian käsite**. Organisaation voidaan ajatella olevan tehtävien järjestelmä, jossa yhdistyvät erilaiset roolit ja tehtävät osastoiksi suorittamaan yrityksen työtä kohti yrityksen päämäärää eli strategiaa. (Argyris 1990, 138; Argyris & Schön 1978, 14, 120; ks. myös Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 78) Argyrisen (1990, 138; 1989, 9–10) mukaan johto saa strategian avulla maailmansa hallittavammaksi (ks. myös Hofer & Schendel 1983, 45; Van der Heijden et al. 2002, 13; Dror 2001, 151). Strategia koostuu ajatuksista, joiden avulla yritys määrittelee, missä toiminnoissa se on mukana ja minkä tekijöiden avulla se menestyy. Strategia selvittää keinot, miten ulkoista ympäristöä ja kyvykkyyksiä analysoidaan parhaiten. Valittavia vaihtoehtoja on paljon. Ne puolestaan määrittävät strategiset vaihtoehdot, jotka toteuttavat yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat. Yrityksen strategia täytyy jakaa pienemmiksi tehtäviksi organisaation toimintaa varten. Strategianäkemyksen kerääminen eri organisaation jäseniltä kokonaiskuvaksi saattaa paljastaa ongelmia ja epäselvyyksiä (ks. myös Senge 1994, 212;

Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 78). Näitä etsimällä ja ratkaisemalla voidaan päästä vähentämään puolustusrutiinien vaikutusta.

Kees van der Heijden et al. kirjassaan *The Sixth Sense* (2002, 61–62) kuvaa, kuinka **ympäristön uhan tunnistus vaikuttaa organisaation strategiseen päätöksentekoon** alla olevan kuvion neljä mukaisesti sekä pidemmällä ajalla myös yrityksen selviytymiseen.



Kuvio 4. Ympäristön uhan tunnistamisen vaikutus yrityksen strategisiin päätöksiin (Van der Heijden et al. 2002, 62)

Kuvan neljä kohdassa alhainen uhkataso, päätöksentekojärjestelmä on pysähtynyt tilanteeseen, jossa voidaan tunnistaa vain vähäistä ympäristöstä tulevaa uhkaa. Tämä johtaa strategiseen jäykkyyteen, koska tarvetta suurempiin muutoksiin ei tunneta. Organisaatiossa seurataan jo vallalla olevaa strategiaa. Kehitys on pysähtynyt nykyiselle tasolle, kuten kuvan alemmasta linjasta nähdään. Tästä huolimatta ympäristössä on uhkia. Mutta niitä ei havaita vääristyneen luottavaisuuden ja turvallisuuden tunteen vuoksi. (Van der Heijden et al. 2002, 58, 62) Vääristynyt kuva on seurausta puolustusrutiinien vaikutuksesta, jolloin käsitys ympäröivästä maailmasta on jäänyt pirstaleiseksi.

Kun ympäristöuhka on riittävän vahva, sen havaitaan uhkaavan nykyistä strategiaa. Yrityksen stressitaso kohoaa ja sen selviytymiskeinot eli puolustusrutiinit heräävät. Van der Heijden et al. (2002, 58, 62) kirjassaan luettelevat selviytymiskeinoiksi seuraavia: Suojaamisen, jonka mukaan valitaan vähiten huono vaihtoehto valittavana olevista vaihtoehdoista. Tämä seuraa yleistä hyväksyntää eli konsensusta, eikä valintaa kyseenalaisteta. (Ks. myös Janis 1989, 38) Päätöksen hidastamisen, jolloin odotetaan pitkään ennen kuin tehdään ratkaisuja; Vastuun siirtämisessä ohitetaan varsinainen ongelma, ja se annetaan toisten ratkaistavaksi; Vähittäisen sitoutumisen nykyiseen strategiaan, joka voi johtaa organisaation haavoittumattomuuden tunteeseen. Nämä selviytymiskeinot eli puolustusrutiinit alentavat havaitun ympäristön uhan tasoa, mikä puolestaan alentaa organisaation kokemaa stressiä ja johtaa strategian jäykistymiseen entiselle tasolle. (Van der Heijden et al. 2002, 58, 61–62) Yritys on entistä alttiimpi ympäristön uhille, koska jälleen käsitys ympäröivästä tilasta on pirstaleinen. Tämä heikentää yrityksen selviytymismahdollisuuksia.

Nämä kirjoittamattomat säännöt vaikuttavat organisaation identiteettiin ja sen toiminnan jatkuvuuteen. (Argyris & Schön 1978, 15; Van der Heijden et al. 2002, 73–75; March & Olsen 1989, 54) Käyttäytymissäännöt estävät organisaatiota keskustelemasta ongelmista ja siksi myös varsinaisen kehitysprosessin (ks. myös Senge 1994, 178; Schein 1993a, 705; Beer 2001, 239).

### ***3.3 Estävät lenkit ja Malli I – suojautuminen uhkaa vastaan***

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin, kuinka ihmisen suojautuminen uhkaa ja nolostumista vastaan ilmenee ihmisen käytöksessä. Kyse on siitä, millä lailla puolustuksellinen toiminta vahvistaa itseään ja estää edelleen oppimista (Argyris & Schön 1996, 90) Argyris on muodostanut tällaisen käyttäytymisen piirteistä myös mallin, malli I:n, jonka avulla hän on tutkinut

toiminnan yleisyyttä maailmanlaajuisesti. Myös tätä mallia käydään läpi yksityiskohtaisesti, koska se muodostaa puolestaan rungon työn empiriaosuuden suorittamista varten.

### 3.3.1 Ensisijaisesti estävät lenkit (=primary inhibitory loops)

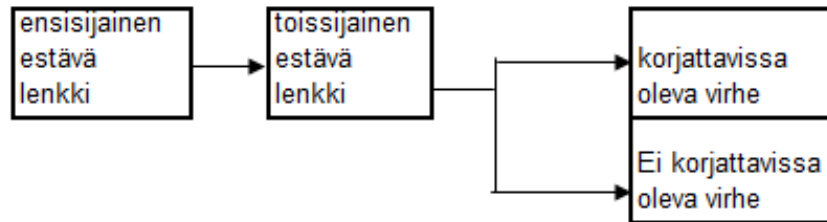
Kun kasvotusten käytävässä neuvottelutilanteessa osallistujat joutuvat tilanteeseen, jossa he eivät voi ilmaista keskustelun järkyttäneen heitä jollain lailla, ovat he joutuneet kätkemään tunteensa ja ohittamaan tilanteen. Tämä aiheuttaa ns. **ensisijaisen estävän lenkin (=primary inhibitory loop)** syntymisen. Argyris ja Schön nimittävät näin syntyneitä lenkkejä ensisijaisiksi, koska ne ovat muodostuneet ihmisen sisään rakentuneista käyttäytymismalleista (theory-in-use), jotka aktivoituvat kasvotusten käytävän keskustelun aikana. Aktivoituneet käyttäytymismallit aiheuttavat jäykistyneen ilmapiirin eli vastustuksen, joka vahvistaa **virheellisen oppimisen ilmapiirin** kehittymistä ja varsinaisen kehityksen pysähtymistä (ks. esim. Argyris 1999, 157; 1978, 46). Ensisijaisen estävän lenkin toimiessa ei voida keskustella tärkeistä asioista kuten konkreettisista syistä johonkin tiettyyn ongelmaan, vaan nämä seikat jäävät epämääräisiksi. Ongelma jää epämääräiseksi niin pitkäksi aikaa, kun siitä ei voida keskustella. Usein on vielä niin, ettei asiasta keskustelemattomuudestakaan voida keskustella, vaan myös tämä peitellään. Ensisijaisen estävän lenkin saavat aikaiseksi tilanteet kuten: epämääräisyys; ristiriitaisuus, ei testattu, pirstaleistunut tieto; ilmaisematon tieto; keskustelemattomuus, epävarmuus; epäjohtonmukaisuus ja yhteensopimattomuus (ks. myös Argyris & Schön 1978, 55). Mainitut tilanteet laukaisevat organisaatiossa puolustavia reaktioita, jotka puolestaan vähentävät todennäköisyyttä sille, että oppiminen voisi olla tuottavaa. Organisaation jäsenet tuntevat olonsa uhatuksi, ahdistuneiksi sekä epämukavaksi ja käyttäytyvät puolustavasti. Epäjohtonmukaisuus ja yhteensopimattomuus organisaation toiminnassa luovat ristiriitatilanteita, joissa osapuolet joko häviävät tai voittavat. Näin syntyvät myös edellä mainitut tunteet sekä molemminpuolinen epäluottamus esim. henkilöstön

ja johdon välillä. Argyris on nimennyt tässä kappaleessa kuvatun käyttäytymismallin **malli I:ksi**. Tämä on jo lapsena opittu, kuten aiemmin yksilön käyttäytymisen teorioita käsitellessä kerrottiin. Näin suojaudutaan noloilta ja uhkaavilta tilanteilta. Myös organisaatio vahvistaa virheellisen oppimisen ilmapiiriä noudattamalla yleisiä organisaation käyttäytymissääntöjä eli toimimalla organisaatiokulttuurin mukaisesti. Yksilön ja organisaation osuutta asiaan on vaikeaa erottaa, sillä molemmat vaikuttavat toisiinsa. Voidaan ajatella, että ne muodostavat kehämäisen syy-seuraussuhteiden rakenteen, joka ruokkii itse itseään. (Argyris & Schön 1996, 90–92; 1978 46, 84–85)

### 3.3.2 Toissijainen estävä lenkki (secondary inhibitory loop)

Argyriksen ja Schönin mukaan **toissijainen estävä lenkki (secondary inhibitory loop)** viittaa käyttäytymisstrategioiden ja oppimista estävien seurausten syyseuraussuhteeseen. Nämä ovat toissijaisia lenkkejä, koska ensisijaiset lenkit johtavat näihin. Ensisijaisten lenkkien aiheuttamat käytösreaktiot johtavat tilanteeseen, joka vaikeuttaa oppimista aina vain enemmän. Osallistujat lamaantuvat, suojautuvat ja pahentavat lukkiutunutta tilannetta entiseltään. Argyris ja Schön selvittävät toissijaisten lenkkien johtavan ryhmittymiin ja ryhmittymien sisäisiin rakenteisiin, jotka edesauttavat virhekkäyttämisen mahdollisuutta. Tässä prosessissa osa virheistä jää aina korjaamatta ja naamioituvat, koska niitä yritetään piilottaa eikä niistä keskustella, kuten alla olevasta kuviosta viisi voidaan nähdä. (Argyris & Schön 1978, 109) Näin lopputuloksena on ihmisten epäluottamus, kyynisyys, alhainen itsetunto sekä rajoittunut oppimisympäristö (limited learning system). (Argyris & Schön 1996, 98–99; Argyris 1999, 157) Tämän jälkeen on aina vain epätodennäköisempää, että organisaatiossa voidaan käydä korkeatasoista avointa keskustelua ja kyseenalaistaa asioita. Hyvä keskustelu tukahtuu, koska erimielisyydet pyritään minimoimaan ja ohittamaan, peittelemään ja pettelemään myös tehty peittely. Ollaan

jopa eri mieltä siitä, mitä tapahtui, eikä omia tulkintoja verrata toisten vastaaviin tulkintoihin. (Argyris & Schön 1996, 107)



Kuvio 5. Toissijainen estävä lenkki (Argyris & Schön 1978, 110)

Edellä oli kuvattu kuinka ensisijainen - ja toissijainen estävä lenkki jäykistävät organisaation toimintaa. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi jo aiemminkin viitattuun malli I:n käyttäytymiseen, joka kokonaisuudessaan kuvastaa puolustusrutiineille ominaista toimintaa ja muodostaa tästä syystä rungon tutkimuksen empiriaosuudelle.

### 3.3.3 Malli I

Ihmisen käyttäytyminen perustuu kahteen teoriaan, kuten jo edellä todettiin: Toisaalta toimitaan sen mukaan, mikä on julkisten normien mukaista; toisaalta toimitaan sen mukaan, millainen toimintamalli ihmiselle on kehittynyt (Argyris 2004, 8; 1996, 4, 76). Yhdessä nämä muodostavat käytännössä havaittavan käytösmallin (theory-in-use), joka noudattaa seuraavia mallin I:n mukaisia periaatteita. Käytösmallin tarkoitus on suojata nolostumiselta tai uhalta ja haavoittuvuuden ja epäpätevyyyden tunteilta (Argyris 1999, 131). Argyriksen mukaan ihminen toimii uhkatilanteissa ja nolostuttavissa tilanteissa seuraavan malli I:n mukaisesti jopa maailmanlaajuisesti (ks. myös Argyris 1990,13). Malli I:n käyttö koostuu toimista, jotka johtavat ensisijaiseen estävään lenkkiin ja tämän jälkeen toissijaiseen estävään lenkkiin, josta jo aiemmin puhuttiin. Kuten Argyris ja Schön mainitsevat, yksilö toimii yksipuolisesti muita vastaan ja suojaa itseään. Onnistuessaan hyvin, mallin käyttö kontrolloi muita ja estää heitä vaikuttamasta yksilön toimintaan. Tämän seurauksena yksilö koetaan puolustusellisena ja uh-

kaavan eikä todellisena ongelman ratkaisijana, kuten yksilö itse kuvittelee. Myös ihmisten ja ryhmien välisten suhteiden puolustusellisuus lisääntyy enemmän kuin hyödyllisyys. (Argyris & Schön 1978, 64) Malli I:n käytös, jota on kuvattu taulukossa kaksi, estää oppimista, mikä on merkityksellistä yrityksen innovatiiviseen kehittymiseen ja pitkän ajan tehokkuuteen. Käytös estää asioiden kyseenalaistamisen ja omien mielipiteiden testaamisen ja sulkee näin tärkeiden asioiden esiin pääsemisen. Malli vahvistaa itse itseään aiheuttaen estävien lenkkien synnyn. (Argyris 2004, 8; 1999, 57, 81–83, 131; 1996, 93–95; 1985, 83–88; Argyris & Schön 1978, 60–61, 65; 1974, 63–72)

Taulukkoon kaksi on Argyriksen (ks. esim. Argyris & Schön 1978, 62–63) mukaan kerätty ensimmäiseen sarakkeeseen nolostumista ja uhkaa peittävät hallitsevat käyttäytymismallit, joihin toimija pyrkii. Toisessa sarakkeessa on toimintastrategiat, joiden avulla edellisen sarakkeen toimintamallit saadaan toteutettua. Kolmannessa ja neljännessä sarakkeessa on kuvattu toiminnan vaikutuksia. (Argyris 2004, 8; 1996, 93–95)

- 1. Määritä päämäärät ja yritä saavuttaa ne** tarkoittaa, että osalliset yrittävät harvoin kehittää yhdessä muiden kanssa yhteistä päämäärää toimilleen. He eivät myöskään ota avoimesti vastaan toisten ehdotuksia muuttaa heidän omia käsityksiään toiminnastaan. Edellä mainittu tavoitetaan, kun toiminta suunnitellaan salaa ja muut suositellaan hyväksymään suunniteltu toiminta. Tehokas johtaja pystyy hallitsemaan tilanteen. Mitä enemmän valtaa yksilöllä on organisaatiossa, sitä paremmin hän voi tässä onnistua. (Argyris & Schön 1996, 94; 1978, 61–64; 1974, 66–72)

Taulukko 2. Malli I:n mukainen käyttäytyminen (Argyris 1999 180; 1996, 93; 1990, 12–13)

**Malli I, Chris Argyris (1999 180; 1996, 93; 1990, 12–13)**

| Hallitsevat käyttäytymismallit                             | Toimintastrategiat  | Vaikutukset käyttäytymiseen  | Vaikutukset oppimiseen ja tehokkuuteen   |
|--|---|--|--|
| 1. Määrittä päämäärät ja yrittää saavuttaa ne              | Suunnittele ja hallitse ympäristöä yksipuolisesti. Suunnittele toimet salaa ja houkuttele toiset olemaan kanssasi samaa mieltä tilanteen määrittelystä. Ole suostutteleva, vetoa suurempiin päämääriin ym.  | Toimija näyttää epäjohtonmukaiselta, ristiriitaiselta, kontrolloivalta, pelkää haavoittuvansa, pidättää tunteitaan, liioittelee huolestumistaan itsestään ja muista, tai ei ole huolissaan muista. | Itsensä suojaaminen/<br>sulkeminen   |
| 2. Maksimoi voittaminen ja minimoi häviäminen              | Omista ja kontrolloi tehtävää. Johtaja päättää itse ratkaista tehtävän ja yrittää saada muut olemaan samaa mieltä kanssaan. Vaadi saada olla tehtävän omistaja ja vartioida määritelmää ja toimen suorittamista.  | Puolustuksellinen, ihmistenvälinen ja ryhmämuodostuminen (riippuen toimiasta, vähän apua toisille.)  | Single-loop -oppiminen   |
| 3. Minimoi negatiivisten tunteiden luominen ja näyttäminen | Suojele itseäsi yksipuolisesti ettet olisi haavoittettavissa. Puhu vihjaavasti ja yleisesti äläkä käytä havainnollistavaa tietoa. Pidä omana tietonasi ajatukset ja tunteet, jotka ovat johtaneet sinut tähän tilanteeseen, jotta pysyt tilanteen herrana. Vaikuta epäsuorasti ja ristiriitaisesti toisiin, käyttäydy puolustuvasti eli syyttele, käyttä stereotyyppiä,             | Puolustukselliset säännöt (epäluottamus, puute riskinottoon, yhdenmukaisuus, sitoutuminen ulkoisiin seikkoihin, diplomatian korostaminen, voimakas kilpailu ja voittaminen).                       | Teorioita testataan vähän julkisesti. Teorioita testataan paljon yksityisesti. |
| 4. Ole järkevä   | Suojele toisia yksipuolisesti, jotta he eivät loukkaantuisi. Peittele tärkeitä ja arvokkaita tietoja kertomalla valkoisia valheita, tukahduttamalla tunteita ja tarjota väärää sympatiaa. Älä kerro kaikkea tietoa, luo pelisääntöjä tiedon ja käytöksen valvontaan, pidä yksityisiä kokouksia. Näin johtaja suojaa kuulijat negatiiviselta tunteeltaan ja kuulijat tekevät samoin. |  |  |



### **3. Minimoi negatiivisten tunteiden muodostaminen ja ilmaiseminen**

merkitsee osallistujien mielestä ammattimaista otetta. Negatiivisten tunteiden ilmaiseminen on avutonta, epäpätevää ja osoittaa tahdikkauden puutetta. Huonona strategiana pidetään myös sitä, että sallittaisiin tai autettaisiin toisia ilmaisemaan tunteitaan. Tunteet saadaan parhaiten tukahdutettua suojelemalla itseään. Tämä onnistuu parhaiten puhumalla asioista yleistämällä, välttämällä viittaamasta suoraan havaittaviin tapahtumiin tai henkilöihin ja pidättäytymistä paljastamasta ajatuksia ja tunteita. On parempi ymmärtää kuin kiusata sekä parempi olla herrasmies kuin uhka. Ole itsevarma, vaikka sinuun kohdistuisikin negatiivisia tunteita. (Argyris & Schön 1996, 94; 1978, 61–64; 1974, 66–72) Yleistäminen perustuu yleensä kokemukseen, Senge selventää. Hyvänä esimerkkinä tästä on väite, jonka mukaan asiakas ei välitä palvelusta, vain hinta on hänelle tärkeää. Koska joskus näin on havaittu, ei asiaa edes kyseenalaisteta, vaan se on yleistynyt käsitteeksi (Senge 1994, 194). Yleistämisestä ym. seuraa, etteivät kuulijat ole varmoja, ymmärsivätkö asian oikein. Paljastamalla ymmärtämättömyytensä he altistuvat uhalle, eivätkä siksi puutu asiaan. Organisaation yhteen sopimattomat käyttäytymismallit johtavat henkilöstön väliin ristiriitoihin, mikä puolestaan johtaa uhkaaviin tilanteisiin, joissa haetaan voittajia ja häviäjiä (Argyris 1978, 65). Olet tilanteen herra, kun pidät omat ajatuksesi ja tunteesi arvoituksena.

**4. Ole järkevä** tarkoittaa, että on velvoite olla puolueeton, älykäs ja tukahduttaa tunteensa. Tämä on vastaavaa kuin edellisessä kohdassa. Kanssakäymisen pitäisi olla puolueetonta keskustelua asioista, riippumatta siitä, millaisia tunteita ne herättävät. Suojaa yksin muita loukkaantumasta esimerkiksi olemalla kertomatta arvokasta ja tärkeää tietoa, jos arvelet sen loukkaavaan toista. Ihmiset odottavat toiminnalle mieluummin järkeviä syitä ei tunteisiin perustuvia. Kerro valkoisia valheita. Tukahduta tunteita sekä ole sympaattinen vääristä syistä. Ole puolueeton ja selkeä. Puhuja kuvittelee, että muita täytyy suojella eikä tätäkään saa sanoa ääneen, näin olettamuksia ei testata eli ei lausuta ääneen julkisesti. Suojaamalla muita

hän suojaa myös itseään. (Argyris & Schön 1996, 94; 1978, 61–64; 1974, 66–72)

Kolmen ensimmäistä dominoivan toimintamallin tarkoituksena on puolustaa omaa asemaa ja arvioida toisten mahdollista toimintaa sekä selvittää muiden ja omia tarkoitusperiä. Strategioiden tarkoitus on minimoida mahdolliset yritykset kyseenalaistaa tai testata toimintaa. Mallin I:n käyttäytymistä voidaan havaita maailmanlaajuisesti ikää, sukupuolta, rotua, vaurautta, koulutusta, asemaa ja kulttuuria huomioonottamatta, mikä tarkoittaa sitä, että se on yleistettävissä. Näin on Chris Argyris todennut tutkimuksissaan yhdessä Donald Schönin kanssa. Vaikka toiminta voi olla hiukan erilaista, ei se kuitenkaan ole ristiriidassa malli I:n suhteen. Koska ihminen on varustettu malli I:n mukaisella käytösmallilla, toimii hän tämän mukaisesti myös organisaatiossa. (Argyris 1999, 80) Tämä piirre on yksi voimakkaimmista piirteistä ja sitä kutsutaan organisaation puolustusrutiiniksi. (ks. esim. Argyris 1999, Preface xiii, 57, 94, 302; 1986, 541).

Ristiriitaisten viestien käyttö noudattelee alla mainittuja ohjeita: 1. Ohita nolostuminen ja uhka aina kun mahdollista.; 2. Toimi kuten et olisi ohittanutkaan niitä.; 3. Älä keskustele edellisistä kohdista, kun ne tapahtuvat.; 4. Sekä älä keskustele keskustelemattomuuden keskustelemattomuudesta. (Argyris 2004, 8–9; 1999, 57–59, 81, 95, 141; 1989, 8–9, 12; Schein 1993, 41)

Puolustusrutiinit ja malli I:n mukainen käytös rajoittavat oppimista. Rajoitunut oppiminen puolestaan vaikuttaa strategian omaksumiseen siten, että se luo kuiluja ja ymmärtämättömyyttä, jota ei tiedosteta ja josta ei edes puhuta. Jotta ihminen voisi toimia, tulisi hänen ymmärtää tilanne kokonaisuudessaan sekä miksi pitäisi toimia tietyllä tavalla (Argyris 1999 94). (Argyris 1989, 11) Edellä kuvattu malli I:n mukainen käytös kuvaa kokonaisuudessaan, kuinka yksilö toimii käyttäessään puolustusrutiineja. Koska tähän malliin on kerätty käyttäytymispiirteet, jotka kuvaavat puolustuksel-

lista toimintaa, on tutkimuksen empiriaosuudessa keskitytty juurin malli I:n mukaiseen käyttäytymiseen.

### ***3.4 Pirstaleisuuden voittaminen eli kokonaiskuvan ymmärtäminen***

Edellisessä luvussa on käyty läpi, kuinka organisaation jäsenten käyttäytymissäännöt vaikuttavat heidän sekä koko organisaation toimintaan. Selvitettiin myös, kuinka pirstaleinen näkemys estää ihmisiä muodostamasta kokonaista ymmärrystä organisaation toiminnasta. Tämä on haitallista organisaatiolle, koska se rajoittaa ymmärrystä ja organisaation oppimista. (Argyris 1996, 67)

#### **3.4.1 Kokonaiskuvan ymmärtäminen on mahdollista**

Nyt on tarkoitus selvittää, mikä merkitys organisaation toiminnalle on kokonaiskuvan ymmärtämisellä. Asiaa korostaa erityisesti Peter Senge korostaa kirjoissaan *The Fifth Discipline* vuosilta 1990 ja 1994. Kokonaiskuvan ymmärtäminen on mahdollista, kun saadaan kasattua yhtenäinen kuva pirstaleisista totuuksista. Niin kauan kun ymmärrys ja käsitykset ovat pirstaleisia ja antavat vain epäselvän ja ristiriitaisen kuvan tapahtuneesta, ovat myös varsinaiset ongelmat epäselviä (Argyris 1996, 67; Senge 1994, 267; Van der Heijden et al. 2002, 73–75).

#### **3.4.2 Prosessiin syventyminen**

Oppiminen on virheiden havaitsemista ja korjaamista sanoo Argyris. Virhe on mikä tahansa yhteensopimattomuus, ero tai ristiriita aiotun ja todellisuudessa tapahtuneen välillä. (Argyris 2004, 66; 1989, 6; Argyris & Schön 1978, 2–3) Esimerkiksi jos osasto ei saavuta budjettiaan, tämä on virhe. Jos organisaatio ei pysty panemaan täytäntöön suunnittelemaansa strate-

giaa, myös tämä on virhe. Silloin, kun suunnitelmat eivät toteudu halutulla tavalla, Argyris (1989, 7) neuvoo kiinnittämään huomiota itse täytäntöönpanoprosessiin. Prosessiksi voidaan Van de Venin ja Poolen (2005, 1378, 1385) mukaan ajatella toimintaa, jossa on sarja tapahtumia, jotka kuvaavat, kuinka ne muuttuivat eri aikoina (ks. myös Van de Ven 1992, 169). Täytäntöönpanoprosessilla voitaisiin strategian kohdalla tarkoittaa toimia, joita suoritetaan silloin, kun strategiaa otetaan käyttöön. Syventymällä prosessiin voidaan selvittää, miksi suunnittelu ei onnistunut ja miksi sitä ei huomattu. (Argyris 1996, 11; 1989, 6–7; Oikarinen 2008, 67–68; Van der Heijden et al. 2002, 153–154; Senge 1994, 128)

Täytäntöönpanoprosessiin syvennyttäessä eri asianosaisia pyydetään käymään läpi prosessia omalta osaltaan. Jokainen heistä kertoo, mitkä tekijät vaikuttivat prosessin onnistumiseen ja epäonnistumiseen. Usein eri jäsenten näkökannat eroavat sekä voivat olla ristiriitaisia toisiinsa verrattuna (ks. esim. March & Simon 1958, 169; Beer 2001, 236). Yrityskulttuureissa yleisesti vallalla olevat käyttäytymissäännöt vaikuttavat siihen, ettei herkistä tai arkaluontoisista asioita keskustella koskaan julkisesti, koska sitä ei pidetä sopivana. Tällainen käytös voisi olla haavoittavaa ja kohdistua suoraan johonkin henkilöön kuten alun esimiesesimerkissä havaittiin. Siksi sitä tulisi välttää. Tästä johtuen organisaation ihmiset eivät koskaan tiedä, kuinka kaukana heidän näkemyksensä ovat todellisesta ongelmasta. Tapahtuneen prosessin havainnot ja muistot ovat jakautuneet palasiksi eri yksilöiden kesken (March & Simon 1958, 169; Dror 2001, 80). Yksilöt pitävät näkemyksensä visusti omana tietonaan. Kukaan ei ole selvillä koko totuudesta, koska ei ole voinut kokea kaikkea usean tekijän kannalta. Tämän vuoksi koko prosessi täytyy kasata pala palata useista rikkonaisista osista. Käytösnormit ovat haitallisia ja haluavat estää tällaista toimintaa. Niin kauan kun palaset ovat pirstaleisia ja antavat vain epäselvän ja ristiriitaisen kuvan tapahtuneesta, myös varsinaiset ongelmat ovat epäselviä (ks. myös Beer & Eisenstat 1996, 599). Epäselvää ja ristiriitaista tilannetta pidetään yleisesti normaalina ja hyvänä, koska näin voidaan haudata organisaation epäonnistumisia. Näin vältetään tilanteita, joissa voitaisiin et-

siä syyllisiä ja jouduttaisiin ottamaan julkisesti puheeksi asioita, joista tähän mennessä on vaiettu. (Argyris 1996, 67) Edellä on kuvattu normaalia tilannetta yrityksissä, joissa oppiminen on estynyt ja kehitysprosessi pysähtynyt puolustusrutiineista johtuen. Puolustusrutiinit ovat estäneet kokonaisnäkemysten rakentamista. Tällaisissa tilanteissa organisaation jäseniä voidaan rohkaista ensin ymmärtämään ja sitten myös ilmaisemaan tekijöitä, joista tähän mennessä on vaiettu tai ei ymmärretty olevan olemassa lainkaan.

### ***3.5 Organisaation oppiminen ja puolustusrutiinit***

Voidakseen toimia ja kilpailla tehokkaasti, organisaation tulee sopeuttaa strategiansa, kyvykkyytensä ja johtamistaitonsa ympäristönsä kanssa yhteensopivaksi (ks. esim. Wright & Snell 1991, 217; Hedberg 1981, 3–4; Miles & Snow 1984; Beer & Eisenstat 1996, 597; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 13; Fiol ja Lyles 1985, 804; Yeo 2005, 372; March 1991, 83). Koska **toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti** ja kilpailu on kovaa, **täytyy organisaation säilyttää sopivuutensa vallitsevaan tilanteeseen**. Tämä edellyttää organisaatiolta kykyä oppia ja muuttua samassa tahdissa ympäristön muutosten kanssa. Lisäksi sen tulee oppia nopeammin kuin kilpailijansa turvatakseen olemassaolonsa. (Beer et al. 2005, 1, 21; Beer & Eisenstat 1996, 599; Garcia-Morales et al. 2006, 503; Oikarinen 2008, 15; Sarala & Sarala 1996, 28, 30, 60) Edellä mainittu selittää, miksi oppiminen on tärkeää organisaation selviytymisen kannalta ja minkälaisia paineita ympäristön nopea muuttuminen luo yrityksen toiminnalle.

**Ympäristön** luomat paineet **nopeine muutoksineen näkyvät** yrityksen toiminnassa monella lailla kuten esimerkiksi **strategian juurruttamisen onnistumisena**. Chris Argyris (1999, 185; 1989, 5) on todennut lukuisien tutkimustulostensa perusteella, että johdolla on yleisesti ongelmia sekä muotoilla että juurruttaa strategiaa organisaation toimintaan (ks. myös Beer & Eisenstat 1996, 599; Aaltonen & Wilenius 2002, 150; Lindroos &

Lohivesi 2006, 159). Tämä tarkoittaa sitä, että aiottu toiminta kuten tässä uusi strategia ei todellisuudessa tapahdu ja toimikaan siten kuin oli suunniteltu. Van der Heijden (2002, 80) on kirjoittanut, että Henry Minzbergin mukaan lähes kaikki mitä maailmassa tapahtuu, on suurimmaksi osaksi sattumanvaraista ja vähemmän suunniteltua. Argyris sanoo, että kyse on tällöin virheestä toiminnassa ja virheen korjaamisesta. Jotta virhe saataisiin korjattua, tarvitaan tietoa ja tiedon soveltamista käytännön toimintaan. Tämä juuri tarkoittaa organisaation kykyä oppia. (Argyris 2004, 66; 1989, 6; Argyris & Schön 1978, 2)

**Puolustusrutiinit rajoittavat oppimista.** Rajoittunut oppiminen vaikuttaa strategian omaksumiseen ja siten yrityksen menestymiseen. Puolustusrutiinit luovat kuiluja ja ymmärtämättömyyttä tärkeistä asioista, joita ei tiedosteta ja joista ei edes puhuta. Kuten Argyris (1999, 47, 185; Argyris & Schön 1978, 3; Schein 1990a, 705) kirjoittaa, asioista ei puhuta, vaikka osa organisaation jäsenistä tietää, että niistä pitäisi puhua. Tämä vahvistaa organisaation kyvyttömyyttä havaita ja korjata virheitä. (Argyris 1999, 47, 56) Tästä syystä oppiminen on tärkeää ja vaikuttaa siihen, mitä aiottiin tehdä ja mitä lopultakin toteutui. (Argyris 1989, 13; Beer & Eisenstat 1996, 599)

Organisaation oppiminen ei ole ongelmaton, kuten jo on ilmennyt. Siihen sisältyy monenlaisia **jännitteitä ja vastavoimia**. Nämä **estävät oppimista** ja kehittymistä. Esimerkkejä jännitteistä ja vastavoimista ovat organisaation valtapelit, petokset ja valvonta. Valvonnalla tarkoitetaan sitä, kun esimies seuraa alaiensa tekemisiä (Argyris 1999, 47). Senge (1994, 174; 1990a, 163) toteaaakin uusien ajatusten olevan ristiriidassa syvään juurtuneiden käytäntöjen ja ajatusten kanssa. Siksi niiden on vaikeaa päästä esille. (Seo & Greed 2002, 240) Nämä syvään juurtuneet käytännöt ja ajatukset voivat kuulua myös oppimista estäviin jännitteisiin ja vastavoimiin sekä siis puolustusrutiineihin.

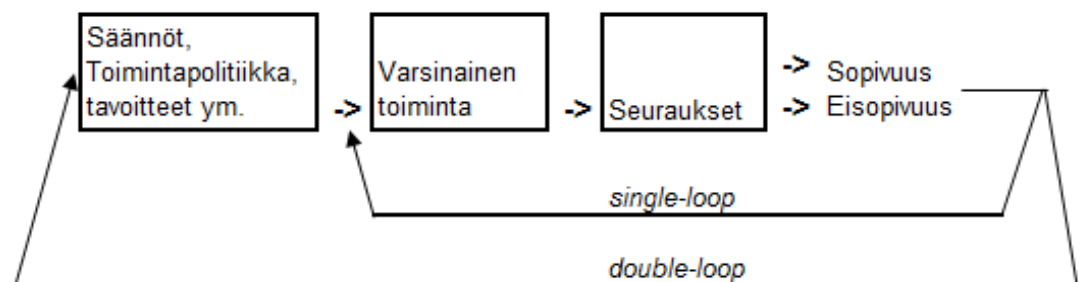
Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on jo aikaisemmin selvitetty oppimista. Siinä yhteydessä ei syvennytty Argyriksen määrittelemään single- ja double-loop- oppimisesta, vaan tämä haluttiin liittää mukaan puolustusrutiineja käsittelevään lukuun. Argyris kuvaa organisaatiokäyttäytymisen ja puolustusrutiinien yhteyttä juuri single- ja double-loop –oppimisen kautta. Käsitteiden liittäminen aiempaan oppimista käsittelevään lukuun ei sen vuoksi olisi ollut luontevaa.

### 3.5.1 Mitä tarkoitetaan single- ja double-loop –oppimisella?

**Argyris** (2004, 66; 1999, 67; 1996, 31; 1989, 6; Argyris & Schön 1978, 19) **määrittelee** organisaation oppimiseksi virheiden havaitsemisen ja korjaamisen. Kun virheen havaitseminen ja korjaaminen sallivat yrityksen jatkaa nykyistä toimintaansa ja tavoitella nykyisiä tavoitteitaan, on Argyriksen mukaan kyse **single-loop –oppimisesta** (ks. esim. Argyris 1999, 68; 1994, 78; Argyris & Schön 1978, 3, 18; Nonaka & Takeuchi 1995, 44; Van der Heijden et al. 2002, 81; March & Olsen 1989, 34; Aaltonen ja Wilenius 2002, 125, 160; Yeo 2005, 377–378). Sarala & Sarala (1996, 33) käyttävät tästä nimitystä yhden palautekytkennän oppiminen. Merkittävää single-loop –oppimisessa on, että virheiden ja prosessien korjaus tapahtuu olemassa olevien rakenteiden ja arvojen sisällä. Tämä sallii yksilön omien käyttäytymismallien voimassa pysymisen (Argyris 2004, 12; 1999, 230; 1996, 21). Single-loop –oppiminen korjaa toimintaa yhdenkertaisen palautteen perusteella. Vastaukseksi saadaan yksiulotteinen ratkaisu (ks. Argyris 1999, 230). Kun virheitä havaitaan ja korjataan niin, että tarvitaan myös muutoksia organisaation olemassa oleviin sääntöihin, politiikkaan ja tavoitteisiin eli koko vallitsevaan tilaan, Argyris nimittää tätä **double-loop –oppimiseksi** (Argyris 1994, 79; Nonaka & Takeuchi 1995, 44; Argyris & Schön 1978, 3, 20–22; Van der Heijden et al. 2002, 81; March & Olsen 1989, 54; Aaltonen ja Wilenius 2002, 125, 160; Yeo 2005, 377–378). Sarala & Sarala (1996, 32) ovat nimenneet tämän kaksinkertaisen palautekytkennän oppimiseksi. Kaksoislenkki viittaa ensimmäiseen palautteeseen, jonka perusteella muutetaan toimintaa ja toiseen samanaikaiseen

palautteeseen, jonka perusteella täytyy muuttaa myös strategiaa ja arvoja. Toisessa palautteessa kysymys palaa takaisin kysyjälle ja kysyy syitä ja motiivia tapahtuneeseen, eli miksi jotain tapahtui. (Argyris 2004 10; 1999, 67, 230; 1978, 2–3, 21–22; Argyris & Schön 1996, 20–21; 1978, 22; Sarala & Sarala 1996, 33) Oppiminen on edellä mainitun mukaan virheiden havaitsemista ja korjaamista. Virhe on mikä tahansa yhteensopimattomuus, ero tai ristiriita aiotun ja todellisuudessa tapahtuneen välillä (ks. myös Van der Heijden et al. 2002, 80). Mutta on hyvä myös huomata, että oppimiseksi ei katsota pelkästään sitä, että virhe on huomattu. Vasta kun virheelliseen toimintaan johtanut toimi on korjattu ja tehtävä suoritettu, voidaan katsoa oppimisen tapahtuneen (Argyris 1999, 68).

Alla olevassa kuviossa kuusi on kuvattu single- ja double-loop –oppimisen eroa. Kun toiminnasta seuraa hyväksytty lopputulos on kyse sopivuudesta, eikä toimintaa tarvitse korjata. Jos lopputulos on ei sopiva suunnitellun toiminnan kanssa, sitä pyritään korjaamaan ensin single-loop -oppimisen avulla. Yrityksen tulisi pyrkiä kuitenkin käyttämään myös double-loop -oppimisen mallia kehittääkseen toimintaansa pidemmällä tähtäimellä.



Kuvio 6. Single- ja double-loop –oppiminen (Argyris 1999, 68)

Virheen havaitsemisen ja ratkaisun keksimisen lisäksi on myös muistettava suorittaa käytännön korjaavat toimenpiteet, kuten jo todettiin. Sekä single- että double-loop –oppiminen ovat tärkeitä organisaatiolle (vrt. myös March & Olsen 1989, 169; Hedberg 1981, 20–21; Van de Ven & Polley 1992, 92–93). Ensimmäistä tarvitaan rutiiniluonteisten, toistettavien asioiden hoitamiseksi. Jälkimmäinen on tärkeää monimutkaisten ja yrityksen olemassaoloon liittyviin asioiden kannalta. Usein yrityksen käyttävät sing-



le-loop –oppimista. Syy tähän on, koska yritykset ovat pilkkoneet vaikeat, monimutkaiset asiat pienempiin osiin. Toimittaessa korjataan palaset, mutta suurempia, rakenteellisia, yrityksen olemassaoloon liittyviä asioita ei huomioida. (Argyris 1999, 68–69; ks myös Van der Heijden et al. 2002, 82; Van de Ven & Polley 1992, 93–94)

Fiol ja Lyles (1985, 808–809) ovat käyttäneet artikkelissaan Argyriksen single-loop –oppimiselle nimitystä alemman tason oppiminen (=Lower-level cognition) ja double-loop –oppimiselle nimitystä ylemmän tason oppiminen (=Higher-level cognition). Tässä yhteydessä ei perehdytä siihen, mikäli näillä merkityksillä olisi myös eroavaisuuksia.

### **3.5.2 Organisaation käyttäytymisen yhteys single- ja double-loop -oppimiseen**

Käyttäytymissäännöt (Churchland 1996, 146; Argyris 1994, 80) estävät organisaatiota keskustelemasta ongelmista. Ne muokkaavat ja rajoittavat samalla myös organisaation kykyä oppia omasta käyttäytymisestään ja täten organisaation kehittymistä. Käyttäytymissäännöt ovat rutinoituneet osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja organisaatiokulttuuria, jonka mukaan väärästä toiminnasta voi seurata esimerkiksi rangaistus. (Argyris 1986, 544; Senge 1994, 175; Van der Heijden et al. 2002, 81–82; March & Olsen 1989, 21–23; Hedberg 1981, 16; Schein 1990a, 705) Tästä esimerkkinä on keskushallinto, joka kontrolloi muiden toimintaa. Keskushallinto saattaa pitää itsellään tietoa, jonka avulla he suojaavat itseään sekä selviytyvät osaston johtajien kanssa. Osaston johtajat puolestaan käyttävät samanlaista strategiaa suojellakseen itseään sekä aluettaan sekä vastustakseen keskushallinnon kontrollia. Molemmat ryhmät yrittävät välttää yhteenottoa ja negatiivista tunnetta, joka voisi syntyä mielipiteiden julkisesta esittämisestä. Eri osastot pyrkivät kuitenkin omassa keskuudessaan oppimaan tehokasta toimintaa selviytyäkseen eteenpäin sekä suojatakseen itseään Argyriksen single-loop –oppimisen mukaisesti (Argyris &

Schön 1978, 43). He saavat aikaan tilanteen, jossa asioista ei puhuta ja etäännyttävät itsensä tuntemasta vastuuta asiasta (Argyris 1986, 545) aivan kuten jo alun esimiesten käyttäytymistä koskevassa esimerkissä. Tällainen käytösmalli estää avoimen keskustelun. Siksi yritystä koskevat toimintasäännöt eivät muutu. Edellä kuvattu toiminta vahvistaa itse itseään (Argyris 1986, 545; Van der Heijden et al. 2002, 82). (Argyris 1996, 69–70) Jäykistynyt organisaation oppimisjärjestelmä, jossa toimitaan vain single-loop –oppimisen mukaan, estää double-loop –oppimisen tarvitsemää organisaationaalista kyseenalaistamista. Käyttäytymissäännöt vaikuttavat siihen, kuinka käsitämme ympäröivän maailmamme ja mitä toimintavaihtoehtoja meillä on (Senge 1994, 175). Tällöin organisaatio tietää enemmän, kuin mitä se pystyy ilmaisemaan, koska käyttäytymissäännöt estävät organisaatiota sekä näkemästä kokonaisuutta että puuttumasta ongelmiin. (Argyris & Schön 1978, 44).

Argyris korostaa, että Double-loop –oppimisen myötä organisaatiossa tulee voida kysyä syitä, miksi tietyllä tavalla toimitaan. Tulee oppia kantamaan vastuu omasta käytöksestään ja siitä, mitä työssään tekee. Tulee voida nähdä pintaa syvemmälle ja tunnistaa uhkaavat ja nolostuttavat tilanteet, jotka kuitenkin mahdollistaisivat oppimisen ja todellisen tuottavan toiminnan. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää sitä, että organisaatiossa jäsenet tietävät usein parannettavia kohteita, mutta eivät puutu asiaan. He toimivat näin, koska asiaan puuttuminen kuuluu heidän mielestään muille kuten esimiehille. Organisaatiokulttuuri estää heitä puuttumasta asiaan, koska se ei olisi sovelias. Ajatellaan myös, että vastuu asioiden korjauksesta kuuluu siis jollekin toiselle. Tätä voidaan kutsua itsensä etäännyttämiseksi ongelmasta. Organisaatiokulttuurin säännöt puolestaan määräävät, että tulee toimia niin kuin on yleisesti hyväksyttyä. (Argyris 1999, 230; 1986, 544–545) Vastaavanlaisia ajatuksia pidemmän tähtäimen hyödyistä suhteessa lyhyen tähtäimen hyötyihin kirjoittaa myös Senge käsitellessään systeemiajattelua. (1990a, 59–60, 90–91)

### **3.6 Onko puolustusrutiinien voittaminen mahdollista?**

Edellä mainittu malli I:n mukainen käytös estää voimassa olevan todellisen tiedon välitystä ja julkista olettamusten ja kysymysten testaamista. Siksi tämä estää double-loop -oppimista ja tästä riippuvaa pitkän ajan toiminta-tehokkuutta. (ks. esim. Argyris 1999, 56) Se ruokkii puolustuksellisuutta, edesauttaa virheellistä toimintaa ja itsensä suojelemista. Yksilöt suojaavat itseään entistä enemmän pyrkien voittamaan ei häviämään. Toisten kanssa pyritään käyttäytymään puolustuksellisesti ja rohkaistaan järkevää käytöstä. Tämä tarkoittaa mm. negatiivisten tunteiden tukahduttamista, kuten useaan kertaan on ilmennyt. On hyvä myös tunnistaa ns. sosiaalisten hyveiden saamat peittelevät merkitykset. Esimerkiksi huoli ja välittäminen tarkoittavat, että sinun tulee käyttäytyä diplomaattisesti ja sanoa se, mitä ihmiset haluavat kuulla, vaikka tämä merkitsisi asioiden yksinkertaistamista, peittelemistä ja valkeiden valheiden kertomista. Voima puolestaan merkitsee voittamista ja sitä, että saat kontrolloitua tilanteen täysin ja kätkeyttä omat haavoittuvuutesi tunteet. Näin toimimista ei yleensä kyseenalaisteta, koska siihen on niin totuttu, että sitä pidetään itsestään selvänä. Argyriksen tutkimuksen mukaan 99 % heidän tutkimistaan ihmisistä käyttäytyy nolostuttavissa – ja uhkatilanteissa mallin I mukaisesti. (Argyris 2004, 10; 1999, 60, 244–245; Argyris & Schön 1996, 117; 1974, 85–93) Seuraavaksi tarkastellaan Argyriksen malli II:n mukaista käytöstä, jonka avulla saadaan vähennettyä puolustusrutiinien vaikutusta.

#### **3.6.1 Malli II**

Organisaation puolustusrutiinien jäykistämää malli I:n mukaista toimintaa tulee voida muuttaa niin, että saadaan aikaan double-loop -oppimista. Argyris ja Schön esittelevät malli II:n mukaisen käyttäytymismallin. Tässä toiminta on vapaata malli I:n aiheuttamasta toimimattomuudesta ja jäykkyydestä. Malli II:n mukaan pääasialliset arvot ovat: 1. tuotetaan tietoa, joka on ajan tasalla; 2. valittavana olevat kaikki vaihtoehdot voidaan va-

paasti ilmaista ja niistä vapaasti valita; sekä 3. valvotaan tehokkaasti, että valitut vaihtoehdot toteutuvat niin kuin on suunniteltu. Malli II:ta Argyris ja Schön (1978, 136) ovat nimittäneet myös sisäiseksi sitoutumiseksi. Malli II ei ole päinvastainen malli I:lle, vaan se painottaa eri asioita. Malli I:n mukaan ihmisen tulee ilmaista tarkoituksensa mahdollisimman selkeästi ja samanaikaisesti kontrolloida muita ja ympäristöään saavuttaakseen päämääränsä. Malli II ei kiellä edellisiä taitoja vaan yhdistää ne. Niiden avulla voidaan kohdata jokaisen näkemys asioista. Näkemyksiä tulee muuttaa ja kerätä niin kauan, kunnes asioista saadaan mahdollisimman yhtenäinen käsitys ja ratkaisu, johon kaikki asianosaiset voivat sitoutua. Näin toimittaessa double-loop –oppiminen on mahdollista. Malli II:n mukaan toimittaessa jokainen näkemys arvioidaan sen mukaisesti, kuinka hyvin se auttaa mukana olevia yksilöitä tuottamaan hyvää, voimassa olevaa tietoa. Tiedon avulla ongelma ratkaistaan siten, että se myös pysyy ratkaistuna. Tiedon tuottaminen tarkoittaa myös tunteiden ilmaisemista. (Argyris & Schön 1978 137–138)

Malli II:n arvojen mukaan jokainen kontrolloi; jokainen voittaa; tunteet ilmaistaan ja järkevyyttä vähätellään. Painopiste malli II:ssa on kyseenalaistamisessa ja ajatusten sekä tunteiden testaamisessa eli vapaassa ilmaisemisessa kuten alla olevasta taulukosta kolme voidaan havaita. Omaa pätevyyttä voidaan puolustaa, mutta ei pelkästään voittamisen vuoksi. On tärkeää, että muut voivat muodostaa oman näkemyksensä ja tunteensa asiasta sekä myös ilmaista ne. Tarkoituksena on saada aikaan käyttökelpoista tietoa, jonka avulla ongelmia voitaisiin ratkaista niin, että ne myös tulevat ratkaistuksi eikä organisaation tehokkuus kärsisi. Ongelman tai tehtävän määrittäminen sekä ympäristön tarkkailu kuuluvat yhdessä kaikille asian osaisille. Omien tai toisten kasvojen säästämistä ei sallita, koska se on puolustavaa käyttäytymistä, joka johtaa oppimista hidastavaan ilmapiiriin, kuten jo edellä on todettu. Malli II:n mukaan yksilöiden tulee muuttaa omaa opittua käyttäytymistä sekä heidän käsitystään pätevyydestä ja itsetuottamuksesta. Näin tehokas toiminta olisi mahdollista. Malli II:n avulla he luovat myös organisaatioita, jotka eivät kehitä puolustavia rutiineja. Orga-

nisaatioiden toimintaa voidaan tarkastella avoimesti ja muodostaa uudelleen tarkoituksenmukaisemmaksi. (Argyris 2004, 10; 1999, 60, 244–245; 1985, 140–141; Argyris & Schön 1996, 117; 1978, 136–144; 1974, 85–93) Myös Senge kirjoittaa avoimuuden vaikutuksesta organisaation käytösmalleihin samansuuntaisesti kuin Argyris. (1990a, 171–172).

Taulukko 3. Malli II:n käyttäytyminen (Argyris 1999, 182; 1996, 118; 1990, 106–107; Argyris & Schön 1978, 137)

**Malli II, Chris Argyris (1999 182; 1996, 118)**

| <i>Mitä tehdään?</i>   | <i>Miten?</i>  | <i>Mitä seuraa?</i>  | <i>Miten vaikuttavat?</i>   | <i>Miten vaikuttavat?</i>   |
|--|--|--|---|---|
| <b>Ohjaavat muuttajat</b>  | <b>Toimintastrategiat</b>  | <b>Seuraukset käytökseen</b>   | <b>Vaikutukset käyttäytymiseen</b>  | <b>Vaikutukset oppimiseen ja tehokkuuteen</b>   |
| 1. Ajan tasainen tieto<br>2. Mahdollisuus valita vapaasti vapaasti ilmoitetuista vaihtoehdoista.<br>3. Sisäinen sitoutuminen vaihtoehtoihin ja niiden käyttöönoton jatkuvaan valvontaan. | Luodaan tilanteita, joissa osallistujat voivat toimia aidosti ja tuntea vahvasti olevansa osallinen asiaan.<br>Toimintaa tarkastetaan yhdessä.<br>Jokaista suojataan yhdessä siten, että tämä saa aikaan kasvua.<br>Molemminpuolista toisten suojaamista | Toimija käyttäytyy mahdollisimman vähän puolustavasti<br>Mahdollisimman alhainen yksilöiden välinen puolustuksellisuus ja toimiva ryhmädynamiikka<br>Oppimista tukevat säännöt ja normit<br>Korkea valinnanvapaus, sisäinen sitoutuneisuus ja riskinottohalu | Vahvistamaton prosessi<br>Double-loop - oppiminen<br>Teorioita testataan julkisesti | Elämän laatu on enemmän positiivista kuin negatiivista, aidompaa ja vapaampaa.<br>Pitkän ajan tehokkuutta on saatu lisättyä ongelman ratkaisussa ja päätöksen teossa. |

Käytöksen muutos malli II:n mukaiseksi ei kuitenkaan vielä yksin riitä hyvään ja tehokkaaseen toimintaan, vaan muutosta tarvitaan myös vallalla olevaan organisaatiokulttuuriin. Malli I luo taitavaa mutta myös epäpätevää toimintaa, koska se saa aikaan seurauksia, joita ei toivota. Tästä syystä taitava toimija on myös epäpätevä ja tietämätön tästä (ks. myös Argyris & Schön 1978, 139). Tämä taitava toiminta toimii, on vaivatonta, automaattista ja usein näkymätöntä. Lisäksi sitä pidetään itsestään selvänä. Se saa aikaan **suunniteltua tietämättömyyttä**, kuten juuri todettiin. Malli I:n mukainen toiminta rohkaisee myös peittelyyn. Toimiakseen, myös peitelty

toimi täytyy peittää. Tämä estää käyttökelpoisen palautteen antamisen ja saamisen (ks. esim. Argyris 1999, 47). Ns. **puolustavaa järkeilyä (= defensive reasoning mind-set)** ylläpitävät siis malli I:n mukainen käytös ja organisaation puolustusrutiinien käyttö. **Tuottavan järkeilyn (= productive reasoning mind-set)** mukainen toiminta on puolestaan mahdollista malli II:n mukaisen toiminnan avulla sekä silloin, kun organisaation ilmapiiri ja normit rohkaisevat **hyvään ja tehokkaaseen keskusteluun**. Double-loop -oppimisen avulla on mahdollista vahvistaa tuottavaa järkeilyä puolustavan järkeilyn asemesta. (Argyris 2004, 11–12; 1999, 48–49)

Malli II:n mukainen käyttäytyminen häiritsee puolustusrutiinien käyttöä, joka ylläpitää organisaatiossa vallitsevaa epämääräistä tilaa. Epävarmuus ylläpitää uhkaavaa ilmapiiriä, jonka ylläpitämiseen myös osallistujat osallistuvat tietämättään. Malli II:n mukainen käytös ei poista sitä tosiasiaa, ettei myös vääriä asioita voida oppia. Mutta sen tarkoitus on valottaa asioita ja ongelmia, jotka voitaisiin muuten tukahduttaa ja jotka jäisivät näin tuntemattomiksi. (Argyris 1999, 49, 183)

### 3.6.2 Avoimen keskustelun eli dialogin merkitys

Beer ja Eisenstat ovat kehittäneet (Beer et al. 2005, 11) strategisen business prosessin, jonka avulla organisaatio voi saada aikaan avointa keskustelua. He olivat Argyriksen (1989, 5) tavoin havainneet, kuinka paljon ongelmia strategioiden käyttöönotto aiheutti. Huolimatta siitä, kuinka hyvin ne olivat muotoiltu ja kuinka onnistuneilta ne vaikuttivat. Ongelmien löytämiseksi, organisaatio tarvitsee mallin, jonka mukaan avoin keskustelu on mahdollista ja ilmapiiri olisi mahdollisimman vapaa puolustusrutiineista. Avoimen keskustelun eli dialogin avulla voidaan löytää tekijät, jotka estävät toteuttamasta suunnitelmia ja jotka muuten jäisivät kokonaan huomaamatta, tai niitä ei uskallettaisi mainita ääneen. (Beer et al. 2005, 11–12; Argyris 1989, 11, 13)

Dialogilla tarkoitetaan avointa ja kritiikitöntä kuuntelua, jonka avulla saadaan avarrettua ja monipuolistettua näkökulmia sekä näin voidaan etsiä uusia ja luovia ratkaisuja. Tavallisessa keskustelussa yksilö puolustelee ja perustelee omaa näkökantansa, jotta muut hyväksyisivät sen. Ero dialogiin verrattuna on havaittavissa siinä, että keskustelu ei monipuolista ja avarra näkemyksiä samalla lailla kuin dialogi. Tästä johtuu, että dialogi edistää oppimista. (Sarala & Sarala 1996, 148)

Avoimen keskustelun merkityksestä puhuvat myös William Isaacs (1993, 24–25) ja Edgar Schein (1993, 40) artikkeleissaan käyttäen Martin Buberin (Isaacs 1993, 30) ensimmäisen kerran v. 1914 käyttämää termiä dialogi (ks. esim. Senge 1990a, 223; Sarala & Sarala 1996, 148) He korostavat myös oppimisen tärkeyttä (Isaacs 1993, 28), jotta yritys pysyisi mukana nopeasti muuttuvassa ympäristön kehityksessä. Ajatus on johdonmukainen jo tutkimuksen alussa olevan organisaation ja sen ympäristön yhteensopivuuden kanssa. Schein tiivistää dialogin merkityksen seuraavaan prosessiin. Ympäristön nopea muuttuminen pakottaa yrityksen seuraamaan muutosta. Muutoksen myötä myös teknologinen monimutkaisuus kasvaa, mikä lisää organisaation rakenteiden muuttumista entistä tietoperusteisemmaksi. Tämä lisää tiedonvälityksen merkitystä. Organisaatiokenteet jakavat yrityksiä usein eri alayksiköihin eli osastoihin monin perustein. Perusteista esimerkkejä ovat teknologia, maantieteellinen sijainti, markkinat, asiakkaat ja ammattiryhmät (ks. esim. Schein 1993, 50). Jokaiselle alayksikölle kehittyy vähitellen toisistaan poikkeavia alakulttuureja kuten esimerkiksi ammattiryhmien hierarkiset alakulttuurit. Näin amerikkalaiset John van Maanen ja Stephen Barley ovat havainneet Hatchin (1997 226–229), teoksen mukaan. Organisaation tehokkuus puolestaan riippuu yhä enemmän kommunikaation onnistumisesta. Silloin kun myös organisaation alakulttuurit ajattelevat yhtenevästi, on parhaat mahdollisuudet onnistua. Kommunikaation avoimuudella ja sujuvuudella on kuitenkin monenlaisia esteitä, jotka vaikeuttavat viestin välittämistä. Tästä syystä dialogin eli avoimen keskustelun onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää. (Schein 1993, 40–41; Garcia-Morales et al. 2006, 481; Senge 1990a,

224–225) Esteistä ovat esim. Chris Argyriksen (1989, 7; Beer et al. 2005, 10) tutkimat puolustusrutiinit, kun halutaan olla kohteliaita ja suojella toistemme kasvoja (Schein 1993, 41, Isaacs 1993, 26).

Dialogin avulla ryhmät muodostavat riittävän yhteisen pohjan oppimiselle ja tiedonkululle sekä luottamuksen. Tämä mahdollistaa kertomaan, mitä ajatuksia asiat todella herättävät. Puhutaan myös niistä, jotka muuten jäisivät lausumatta. Dialogi on välttämätöntä tehokkaalle ryhmätoiminnalle. Ihmisten tulee ensin oivaltaa, kuinka erilaista heidän käyttämä kieli on ja kuinka erilaisten mallien mukaan he toimivat. Normaali kommunikointi ei ole riittävä tähän tarkoitukseen, vaan tarvitaan dialogia. Dialogin avulla voidaan nähdä, kuinka aikaisemmat kokemuksemme ja havaintomme vaikuttavat käsityksiimme. Kun tiedostamme kuinka ajatteluprosessimme toimii, ajattelemme paremmin, yhtenäisemmin ja kommunikaatiomme paranee. Dialogin tavoite on, että ryhmä saavuttaa korkeamman tason tietoisuuden ja luovuuden sitä mukaa kun yhteinen tarkoitus ja ajatteluprosessi kehittyvät. Dialogin avulla tutkimme ajattelumme ja käytetyn kielen monimutkaisuutta ja tulemme tietoisiksi epätäydellisyyksistämme ja ennakkoluuloistamme. (Schein 1993, 42–43; Senge 1990a, 224–225)

### **3.6.3 Kuinka päätellään ja järkeillään tuottavasti?**

Koska organisaatiossa päätellään ja järkeillään asioita yleensä puolustuksellisesti, muutoksen aikaansaamiseksi ei riitä, että keskitytään pelkästään yksilön käyttäytymiseen tai uudenlaisen organisaatorakenteen muodostamiseen. Vaikka ihmiset oikeasti haluaisivatkin parantaa tuottavuuttaan ja johto olisi muuttanut rakennettaan toimivammaksi, olisivat ihmiset kuitenkin puolustusrutiinien uhreja. He ovat joko tietämättömiä tästä tai tiedostavat tilanteen ja syyttävät siitä toisia. (Argyris 1999, 134) Organisaatio voi kuitenkin murtaa tämän noidankehän, koska ihmiset haluavat aidosti toimia taitavasti ja päämääriensä mukaisesti sekä olla johdonmukaisia ja tehokkaita. Ihmiset voidaan opettaa tunnistamaan epäjohdonmukaisuudet heidän ihannoiman käyttäytymisen (design-in-use) ja heidän todellisen



havainnoidun käyttäytymisen (theory-in-use) välillä. Vähitellen he voivat oppia tunnistamaan myös, kuinka ihmiset ja ryhmät luovat puolustusrutiineita, jotka saavat aikaan ongelmia organisaatiossa. Alla olevaan taulukoon neljä on kerätty piirteitä, jotka kuvaavat sekä puolustuksellista että tuottavaa toimintaa.

Taulukko 4. Puolustuksellisen ja tuottavan toiminnan eroja (Argyris 1999, 135)

| <b>Puolustukselliset</b>  | <b>Tuottavat</b>  |
|---|---|
| <b>Pääluonteenpiirteet:</b>   |   |
| pehmeä tieto  | kova tieto  |
| hiljainen, yksityinen päättely  | avoin päättely  |
| johtopäätöksiä ei testata julkisesti  | avoin tila, jossa johtopäätökset testataan julkisesti   |
| <b>Ylläpitävät tekijät:</b>   |   |
| hiljainen tieto, kuinka selvittää uhkatilanteissa   | avoin oppi siitä, kuinka tehdään toimintasuunnitelma  |
| hiljaiset toisiinsa liittyvät ajatusmallit  | suoraan toisiinsa liittyvät ajatusmallit  |
| hiljaiset ajatusmallit siitä, kuinka tehdään sallittuja päätelmiä, ja hiljaiset kriteerit arvioida testin hyvyttä | ajatusmallit siitä, kuinka tehdään sallittuja päätelmiä, käytetään testattavia päätelmiä ja kriteerejä, joiden avulla voidaan arvioida testin hyvyttä |

Yllä olevassa taulukossa nähdään pääpiirteet, jotka ylläpitävät organisaation puolustuksellista tilaa, sekä kuinka toimintaa voidaan muuttaa, jotta saadaan aikaan tuottava ilmapiiri. Käyttäytymistä tulee voida tarkkailla vastaavanlaisten kovien arvojen kautta samalla lailla kuin yrityksen muutakin strategiaa. Tietoa tulee voida kerätä ja analysoida avoimesti. Käytösmallien tulee voida kestää kaikenlaista kritiikkiä hyvän strategian tavoin. (Argyris 1999, 135, 245; ks. myös Dror 2001, 149) Senge puhuu samasta asiasta kehottaen yrityksiä luomaan johtamiskulttuurin, joka pakottaisi arvioimaan avoimesti liiketoimintamallien oletuksia ja lisäämään yhteistoimintaa. Tulisi kehittää kykyä arvioida ihmisten sisälle kehittyneitä käyttäytymismalleja kahdella tavalla. Itsensä arviointikeinoja voidaan kehittää hidastamalla ajatusprosessiamme, jotta voidaan havaita, kuinka muodostamme käyttäytymismalleja ja miten ne vaikuttavat toimintaamme. Kyseenalaistamistaidoilla tarkoitetaan sitä, miten toimimme tilanteissa, joissa olemme kasvotusten, varsinkin kun kyse on monimutkaisista ja ristiriitaisista asioista. (Senge 1990a, 175)

Organisaation yksilöitä tulee opettaa päättelemään ja järkeilemään tuottavasti aloittamalla ylimmästä johdosta. Heidän havaittua käyttäytymistään (theory-in-use) tulee arvioida kriittisesti ja aloittaa muutostyö. Jollei ylin johto ymmärrä, kuinka he päättelevät ja järkeilevät puolustusellisesti ja kuinka haitallinen vaikutus tällä on organisaatioon, on muutoksen aikaansaaminen mahdotonta. Ylin johto saattaa kieltää täysin alhaalta tulevan muutoksen, koska he kokevat sen uhkana. Avain onnistumiseen ja ylimmän johdon huomioon on saada yhdistettyä muutos todelliseen liiketoimintaongelmaan. Kun ylin johto saadaan näkemään, mikä vaikutus tällä on heidän omaan toimintaansa, he voivat ymmärtää vaikutuksen koko organisaatioon. (Argyris 1999, 135–136, Senge 1990a, 176, 189, 234)

### **3.6.4 Ratkaisumalleja puolustusrutiinien voittamiseksi**

Artikkelissaan Chris Argyris (1989, 10, 15) kuvaa Maurice Saiaksen kanssa suunnittelemaa mallia, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen oppimisilmapiiriä. Hän toteaa kuitenkin, ettei tässä vaiheessa vielä ollut todennettu sitä, kuinka tehokas heidän kehittämä neljän askelman ohjelma puolustusrutiinien torjumiseksi todellisuudessa on. Mutta heidän tuloksensa kokeilusta olivat erittäin hyviä. Ne yritykset johtoa myöten, missä tätä oli kokeiltu, halusivat ehdottomasti laajentaa koulutusohjelmaa. (Argyris C. 1989, 10, 15)

Beer ja Eisenstat ovat kehittäneet myös Strategisen Yhteensopivuus Prosessin (SFP), jonka avulla johto voi analysoida organisaationsa sopivuutta valitsemaansa strategiaan sekä auttaa kehittämään yhtenäisen ja sopivamman ratkaisun. (Beer et al. 2005, 453) Heidän mallia ei kuitenkaan käsitellä tässä työssä. Voidaan kuitenkin todeta Beerin ja Eisenstatin SFP-mallin toimivan. Beer kertoi artikkelissaan, kuinka SFP:n avulla saatiin yrityksen tilausten määrää, liikevaihtoa ja voittoa kasvamaan vuodesta 1993

vuoteen 1999 (Beer et al. 2005, 461). Tästä syystä voidaan ajatella mallin toimivan.

### **3.7 Käsitteitä, jotka ovat lähellä puolustusrutiineja**

Aaltonen ja Wilenius viittaavat kirjassaan ajatusmalleihin. Näillä he tarkoittavat käytäntöjä ja ajatuksia, jotka ohjaavat havaintojamme, käyttäytymistämme sekä kommunikaatiotamme. Mitä enemmän toiminnassa on epävarmuutta, sitä suurempi vaikutus ajatusmalleilla on. (Aaltonen & Wilenius 2002, 127, 131–132, 150) Tässä tutkimuksessa ei tulla puhumaan ajatusmalleista. Lukija voi kuitenkin ajatella, että puolustusrutiinit kuuluvat Aaltonen ja Wileniuksen kuvaamiin ajatusmalleihin, koska ne ovat juuri syvään juurtuneita käytäntöjä ja ajatuksia. Mutta puolustusrutiinit estävät toimintaa sekä organisaation oppimista.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 13, 175–176) kirjoittavat Leonard-Bartonin käsitteestä ydinjäykkyudet. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen prosessit ja resurssit viritetään niin tiukasti vain tietyn tehtävän toteuttamista varten, että organisaatio menettää uudistumiskykynsä. Näin voi heidän mukaansa käydä myös, jos yrityksen toimintamalli on keskittynyt liikaa tiettyyn teknologiaan, jakeluratkaisuun tai muuhun yksittäisen kriittisen menestystekijän hallintaan. Ydinjäykkyudet jäykistävät organisaation toimintaa ja rakenteita samalla lailla kuin puolustusrutiinit, mutta jälkimmäisessä kysymys on ihmisen käyttäytymismalleista.

Organisaation puolustusrutiinit eroavat psykologisista puolustusrutiineista siten, että niiden yhteydessä käsitellään nimenomaan organisaation toimintaa. Organisaation puolustusrutiinit on opittu varhain jo ns. sosialisointi eli yhteiskunnan jäseneksi leimautumisen yhteydessä (Berger & Luckmann, 2000, 149; March & Olsen 1989, 21–23). Niiden avulla opitaan toimimaan tehokkaasti uhkaavissa ja noloissa tilanteissa. Organisaatiokulttuuri ylläpitää niitä ja ne ovat olemassa eri aikoina, vaikka henkilöt

tulevat ja lähtevät organisaation palveluksesta. Konkreettinen, ymmärrettävä tilanne laukaisee puolustusrutiinien käytön, ei niinkään inhimillinen ahdistus. (Argyris 1999, 93, 188)

## **4 EMPIIRINEN OSIO: PUOLUSTUSRUTIINEIDEN OLEMASSAOLO**

### ***4.1 Aineiston ja muuttujien kuvaus***

Tämän luvun tarkoitus on kertoa lukijalle, minkälaisesta tutkimuksesta on kysymys ja miten se on suoritettu. Lisäksi lukijalle esitellään kohde- eli case-yritys yleisesti sekä millainen organisaatorakenne yrityksessä on. Kohdeyritys esitetään anonymisti eikä tästä syystä liian tarkkoja tietoja tai nimiä kerrota. Luvussa perehdytään myös siihen, kuinka haastateltavat on valittu ja kuvataan valittua ryhmää siinä määrin, kuin se anonymiteetin mukaan on mahdollista. Luvun lopussa kirjoitetaan tutkimuksen luotettavuudesta.

#### **4.1.1 Aineiston keruu**

##### **Laadullinen tutkimus**

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, millä ymmärretään yleisesti aineiston ja muodon kuvausta (Uusitalo 1991, 79; Eskola & Suoranta 2003, 13). Aineisto on ilmiänsuultaan tekstiä, joka on syntynyt tutkijasta riippuen tässä työssä esimerkiksi haastattelututkimuksena (Eskola & Suoranta 2003, 15). Näin syntyneitä tutkimustuloksia ei voi pitää ajattomina ja paikattomia, vaan ne ovat historiallisesti muuttuvia ja paikallisia. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistäminen, vaan sen avulla pyritään kuvaamaan jotakin tiettyä tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jostakin ilmiöstä. Aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä siihen,

miten hyvin tutkimus onnistuu. Aineiston tarkoituksena on auttaa tutkijaa hänen yrittäessään rakentaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2003, 61–62).

### **Haastattelu**

Haastattelu on tilanne, jossa haastattelija esittää kysymyksiä toiselle (Eskola & Suoranta 2003, 85) ja siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi et al. 2008, 200). Haastattelu valittiin keruumenetelmäksi, koska näin haastateltavat saisivat mahdollisuuden tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Vastauksien suuntia oli myös vaikea tietää etukäteen. Kun haastattelutilanteessa oli mahdollisuus nähdä vastaaja, hänen ilmeensä ja eleensä, voitiin häneltä tarvittaessa pyytää selventäviä vastauksia, joiden avulla päästään syventämään tietoja. Tässä tapauksessa aihe oli melko vaikea ja osittain arkaakin, koska puolustusrutiineja ei ole helppo huomata ja ne käsittelevät noloistumisia ja uhkaavia tilanteita (Argyris 1999, 56, 188). (ks. esim. Hirsjärvi & al. 2008, 200–201)

### **Luottamuksellisuuden korostaminen**

Haastattelujen alussa jokaiselle haastateltavalle korostettiin tilanteen luottamuksellisuutta (Eskola & Suoranta 2003, 85), jotta vastaukset eivät olisi ns. sosiaalisesti suotavia. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastateltava haluaa osoittaa olevansa esimerkiksi hyvä kansalainen, joka osallistuu yhteisten asioiden hoitoon, äänestää vaaleissa ja seuraa ajankohtaisia asioita. Hän voi myös haluta vakuuttaa tietävänsä paljon ja olevansa kulttuuripersona, joka lukee paljon sanomalehtiä ja kirjoja, käy konserteissa ja teattereissa ja osallistuu koulutustilaisuuksiin. Sosiaalisesti suotavissa vastauksissa vaietaan myös mielellään sairauksista ja vajavuuksista, taloudellisesta tilanteesta puhumisesta sekä rikollisesta ja normivastaisesta käyttäytymisestä. (ks. esim. Hirsjärvi & al. 2008, 201–202) Luottamuksellisuuden korostamisella yritettiin vähentää edellä lueteltujen asioiden vaikutuksia.

### **Puolistrukturoitu haastattelu**

Haastattelut olivat ns. teemahaastatteluja, joissa aihepiirit olivat etukäteen määritelty. Mutta koska kysymykset olivat tarkkaan järjestettyjä ja muotoiltuja sekä pyrkimys oli siihen, että kysymysten merkitys olisi kaikille sama, oli kyseessä myös strukturoitu eli lomakehaastattelu. (Eskola & Suoranta 2003, 86–88; Hirsjärvi et al. 2008, 203; Koskinen et al. 2005, 104, 108) Voidaankin todeta, että haastattelussa oli piirteitä molemmista haastattelu-tyypeistä. Koskinen et al. (2005, 104) nimittää kirjassaan tutkimustyyppiä puolistrukturoiduksi haastatteluksi, koska se sallii haastateltavalle enemmän vapauksia kuin perinteinen strukturoitu haastattelu. Tässä voidaan esimerkiksi poiketa kysymysten järjestyksestä.

### **Miksi puolistrukturoitu haastattelu?**

Haastattelututkimuksen tyypiksi valittiin periaatteessa strukturoitu kysymystyyppi, koska haluttiin jokaisen vastaavan täysin samoihin kysymyksiin samoissa järjestyksissä. Puolustusrutiinit ilmenevät Argyriksen (1999, 56, 188) mukaan tilanteissa, joissa osalliset tuntevat uhkaa tai nolostumista. Tilanteille tyypillistä on myös se, että usein eri jäsenten näkökannat ovat hyvin erilaisia ja ristiriitaisia verrattaessa toisiinsa. Niin kauan kun näkemykset ovat pirstaleisia, ne antavat epäselvän ja ristiriitaisen kuvan tilanteesta sekä myös ongelmista. (Argyris 1996, 67; March & Simon 1958, 169) Kun kaikilta haastatettavilta kysyttiin juuri samat kysymykset samassa järjestyksessä, oli tarkoitus löytää pirstaleisten vastausten avulla kokonaisempi näkemys ongelmista. Se, että teema oli valittu valmiiksi, oikeuttaa kutsumaan haastattelua myös teemahaastatteluksi. Mutta koska teemahaastattelu on yleensä vapaampi eikä näin tarkkaan rakennettu (Eskola & Suoranta 2003, 86–88; Hirsjärvi et al. 2008, 203; Koskinen et al. 2005, 104, 108), nimittää Koskinen et al. kirjassaan tyyppiä puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Vaikka kysymykset olivat tarkkaan mietityt, oli myös tilanteita, joissa haastattelijan täytyi tehdä selventäviä lisäkysymyksiä. Lisäksi muutamia kertoja toistui tilanne, jossa kysymykseen vastattaessa saatiin vastaus jo seuraavaan kysymykseen tai ehkä jo sitä seuraavaan. Näin myös kysymysten järjestys saattoi välillä vaihdella.

### **Kysymystyypit ja haastattelun toteutus**

Tutkimuksen kysymyslomakkeessa oli kahdenlaisia kysymyksiä. Noin puolet kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä, joihin ei voitu vastata kyllä tai ei vastauksia käyttäen. Osa kysymyksistä oli Likert-asteikollisia kysymyksiä, joilla tyypillisesti mitataan asenteita. Tässä tutkimuksessa Likert-asteikollisilla kysymyksillä haluttiin testata haastateltavien arvioita määrättyjen ilmiöiden esiintymisen voimakkuudesta. Likert-asteikko oli seitsemänportainen. Haastateltavaa pyydettiin valitsemaan hänen tunnettaan parhaiten kuvaava kokonaisluku. (Metsämuuronen 2007, 60–61) Likert-asteikollisten kysymysten vastauksia olisi voitu tulkita enemmän myös kvantitatiivisesti, mutta pienen otoskoon ja työn nykyisen laajuuden vuoksi näin ei tutkimuksessa tehty. Voidaankin ajatella kvantitatiivisen osuuden täydentävän varsinaista kvalitatiivista tutkimusta (Hirsjärvi, 2008, 132)

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina 6.4.–23.4.2009 välisenä aikana. Yksilöhaastattelu valittiin, jotta saataisiin mahdollisimman vapautunut ja luonteva ilmapiiri ja että haastattelutilanne olisi luottamuksellinen (Hirsjärvi et al. 2008, 205). Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin mahdollisimman tarkasti (Hirsjärvi et al. 2008, 217). Näin pyrittiin saamaan aineistosta niin luotettava kuva kuin mahdollista. Koskinen et al. (2005, 317–318) korostaakin haastattelujen tuottaman aineiston merkitystä, koska se on tutkimuksen ydin ja sen vuoksi erittäin tärkeä.

Haastattelutilanteet pyrittiin saamaan mahdollisimman rauhallisiksi siten, että häiriötekijät olivat minimissään. Tapaamisista oli sovittu etukäteen sekä haastateltavan, että hänen esimiehensä kanssa. Näin voitiin varmistua, että haastattelun tärkeys tuli ymmärrettyä. Aikaa jokaiseen tapaamiseen oli varattu enemmän, kuin mitä arvioitiin todellisuudessa tarvittavan. Arvio oli aluksi noin kaksi tuntia. Haastattelut suoritettiin tarkoitukseen varatussa huoneessa, jonka ovi lukittiin täksi ajaksi. Haastateltavia pyydettiin myös sulkemaan matkapuhelimensa ja jättämään mahdolliset muut häiriötekijät kuten kannettavat tietokoneet pois. Näin varmistettiin, ettei haastat-

telua jouduta keskeyttämään ulkopuolisen häiriötekijän tai kiireen vuoksi. Tavoitteissa onnistuttiin hyvin. Ainoastaan yhdellä haastateltavista oli kannettava tietokone sekä matkapuhelin mukanaan, eikä hän suostunut pyynnöstä huolimatta niitä sulkemaan. Lähes poikkeuksetta haastattelut kestivät noin tunnin. Nopein aika oli 40 minuuttia ja hitain 1 tunti 40 minuuttia. Haastattelun kestoon vaikutti hyvin paljon vastaajan persoonallisuus. Puhelias haastateltava käytti yleensä myös eniten aikaa. Tunti haastatteluun kului peräti kuudella haastateltavalla ja lopulla kolmella haastateltavalla aika oli joko enemmän tai vähemmän.

Yksi haastatteluista tehtiin e-mailin avulla, koska kasvokkain tapaaminen olisi ollut mahdollista pidemmän ajan kuluttua. Kysymykset lähetettiin sähköisesti ja hän lähetti vastaukset takaisin. Lähettäessään hän totesi, että olisi hyvä keskustella asioista vielä lisää. Niinpä haastattelua jatkettiin puhelimitse vielä lähes puolitoista tuntia. Tämä oli hyvä osoitus siitä, että haastattelu aineistonkeruumenetelmänä puolustusrutiineille oli parempi vaihtoehto, kuin esimerkiksi lähetetty kyselylomake.

Kaikesta huolimatta asia oli monitahoinen eikä aina niin helppo ymmärtää. Haastattelujen suorittamisen yhteydessä tuli usein tilanteita, joissa varsinainen kysymys vaati tarkentamista. Kysymyksissä selvitettiin Argyriksen (1999 180; 1996, 93; 1990, 12–13) kuvaaman malli I:n mukaisen käytöksen ilmenemistä organisaatiossa. Kuten tutkimuksen teoriaosuudesta voidaan havaita, ei käsite ollut yksiselitteinen ja helppo ymmärtää. Huolimatta monimutkaisuudesta onnistuttiin muotoiltujen kysymyslomakkeiden ja haastattelutilanteiden avulla selvittämään haluttuja asioita sekä arviomaan ilmiöiden vaikutuksia organisaatiossa. Onnistumiseen vaikutti osaltaan se, että häiriötekijöitä haastattelutilanteissa oli hyvin vähän ja haastattelutila ja -tilanne oli pyritty tekemään kaikille samanlaiseksi. Tämä ei tietenkään koske e-maililla ja puhelimitse tehtyä haastattelua. Häiriötekijöistä voidaan mainita, että vain kerran oveen koputettiin. Matkapuhelimen ja kannettavan tietokoneen käytöstä huolimatta tuntui kyseinen haastateltava ymmär-



tävän hyvin, mistä kulloinkin oli kyse. Eikä hänelle täytynyt selventää kysymyksiä enempää kuin muillekaan.

#### **4.1.2 Aineiston kuvailevat tiedot**

##### **Tietoa case-yrityksestä**

Tutkimuksessa käytettiin apuna case-yritystä, josta kerättiin tutkimuksessa analysoitavaa materiaalia. Tapaus- eli case-tutkimus kuuluu yleisimpiin liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisiin menetelmiin. Se tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa valittua tapausta. Tapaustudkimus on enemmänkin tutkimusote kuin tutkimusmenetelmä, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. (Koskinen et al. 2005, 154.)

Kohdeyritys on suomalainen pörssiyritys, jonka osakkeet on noteerattu Helsingin pörssin Nasdaq OMX -listalla pienten yhtiöiden sarjassa. Se valmistaa teollisia tuotteita, joita myös suunnittelee ja markkinoi itse. He määrittelevät itsensä teknologiayritykseksi ja toimivat pienellä, kasvavalla ja kapealla ns. niche markkinoilla. Valitsemillaan markkinoilla he ovat maailmanlaajuisesti johtava yritys. Liiketoiminnan teknologia on itse kehitettyä. Menestyksellä toiminta vaatii valittujen markkinasegmenttien tuntemusta sekä huippulaatuisia tuotteita. Yrityksen kasvu on mahdollista jatkuvien uusien tuotteiden kehittämisen avulla, joka tapahtuu kiinteässä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Kehitys on mahdollista henkilöstön osaamisen ja korkean teknologian hallinnan ansioista. (Vuosikertomus X 2008, 6, 13)

##### **Case-yrityksen strategia**

Yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla ja sillä on tuotantolaitoksia seitsemässä eri maassa. Sen tavoitteena on kasvaa toimialan keskimääräistä markkinakasvua nopeammin. Tärkeää on kuitenkin säilyttää samalla hyvä kannattavuustaso keskittymällä kannattaviin ja kasvumahdollisuuksia tarjoaviin asiakkaisiin valituilla segmenteillä. Yritys voi vahvistaa toimintaansa

yrittösten sekä maailmanlaajuisesti että paikallisesti. Kannattavan kasvun perusta on myös kokonaispalvelu, joka koostuu asiantuntevasta myynnistä, asiakaspalvelusta, teknisestä tuesta ja pitkäaikaisista asiakaskumppanuuksista. Asiakaslähtöinen toimintatapa sekä läheinen yhteistyö asiakkaiden kanssa ovat merkittäviä yrityksen toiminnalle. (Vuosikertomus X 2008, 6–7)

Kasvutavoitteiden saavuttamiseksi yritys investoi vahvasti tuote- ja teknologiakehitykseen sekä tekniseen myyntiin. Tämän tavoitteena on tuottaa kilpailuetua myös yrityksen asiakkaille. Investointien avulla vahvistetaan markkina-asemia valituilla markkinasegmenteillä. Kannattava kasvu edellyttää kuitenkin myös tehokkuuden ja tuottavuuden jatkuvaa parantamista. Tähän pyritään soveltamalla parhaita käytäntöjä sekä optimoimalla tuotannollista toimintaa. (Vuosikertomus X 2008, 7)

### **Haastateltavien valinta**

Tutkimuksessa aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksestä valittuja yhdeksää henkilöä. Varsin pieni määrä tapauksia pyrittiin analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti, sillä laadullisissa tutkimuksissa tieteellisyyskriteeri ei ole tapausten suuri määrä vaan laatu. Kyseessä oli harvinaisvarainen näyte, ei otos (Koskinen et al. 2005, 273). (Eskola & Suoranta 2003, 18)

Haastattelu on Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Tavoitteena on selvittää, mitä jollakulla on mielessään. (Eskola & Suoranta 2003, 85) Haastateltavat henkilöt valittiin siten, että he edustivat mahdollisimman hyvin eri organisaatioita ja antoivat näin hyvän poikkileikkauksen tietystä tuotannolliseen projektiin liittyvästä asiasta.

Ennen haastateltavien valintaa, keskusteltiin tehtaan johdon kanssa siitä, mikä projekti olisi mahdollisimman hyvä valinta testattavaksi. Haastatteluja varten haluttiin valita tietty yhteinen projekti, jotta eri henkilöiden erilaisten näkökantojen avulla saataisiin muodostettua yhtenäinen näkemys tilan-

teesta ja ongelmasta (ks. esim. Argyris 1996, 67; March & Simon 1958, 169). Mikäli kysymykset olisi esitetty ilman yhteistä nimittäjää, tässä projektia, olisi vastausten vertailtavuus ja analysointi vaikeampaa. Kriteereinä valitulle projektille oli, että siinä olisi osallisena henkilöitä mahdollisimman laajasti eri organisaatiotasoilta, sekä että projektiin liittyisi joko laadullisia tai muita ongelmia tai suuria kehityksellisiä haasteita. Näillä perusteilla valittiin aluksi sopiva projekti, jonka jälkeen oli helpompi määritellä haastateltavat ehdokkaat. Haastattelun alussa ja sen aikana haastateltavia ohjattiin ajattelemaan kysymyksiä juuri ajatellen valittua projektia ja sen hoitamista. Näin toivottiin saatavan samasta asiasta mahdollisimman kattava kirjo näkökantoja, mikä Marchin ja Simonin (1958, 169) mukaan olisi hyvin todennäköistä.

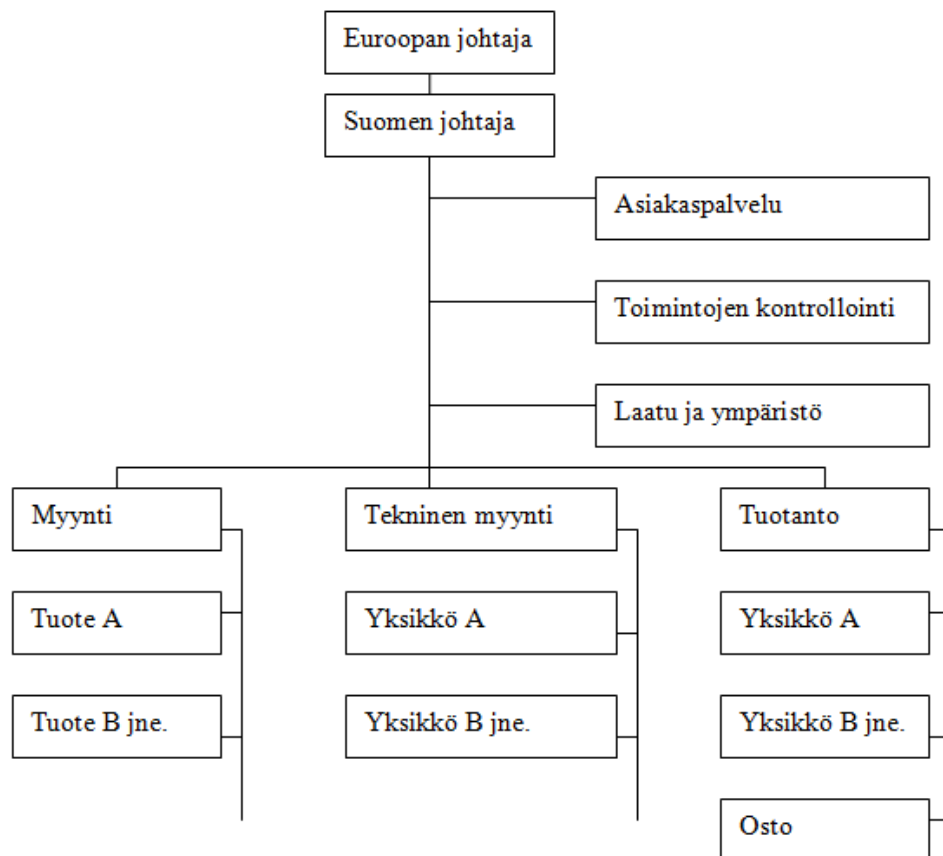
### **Kohdeyrityksen organisaation rakenne ja valinta**

Seuraavaksi esitellään yleisesti kohdeyrityksen organisaatiota, jotta lukija saa paremman käsityksen siitä, kuinka tutkimukseen valitut haastateltavat sijoittuivat organisaatiossa.

Kohdeyrityksen organisaatio muodostui pitkälti toiminnallisen eli funktionaalisen rakenteen mukaisesti. Tässä toiminnot on ryhmitelty tehtävien samankaltaisuuden ja tavoitteiden mukaan. Mallia käytetään esimerkiksi pienemmissä yrityksissä. Sen tehokkuus perustuu siihen, ettei päällekkäisiä toimintoja olisi. Osastojen erikoistumisen kautta haetaan yleensä myös mittakaavaetuja. Tämän tyyppisessä organisaatiossa ylimmällä johdolla on tiukka kontrolli asioista, koska se on ainoa, joka asemansa perusteella näkee yrityksen koko kuvan suhteessa muihin organisaation jäseniin. Rakenteen haittapuolena ovat tilanteet, joissa johto tai johtaja tulisi korvata toisella henkilöllä. Koska muilta puuttuu hyvä käsitys yrityksen koko toiminnasta, on organisaation sisältä vaikeaa löytää korvaavaa henkilöä. Johto tai johtaja voi myös olla asemansa suhteen ylikuormitettu keskitetyn päätöksenteon vuoksi kasvavassa organisaatiossa. (Hatch 1997, 182–184) Funktionaalinen organisaatiomalli rakenteena saattaa vaikuttaa osal-

taan puolustusrutiinien esiintymiseen, koska se lisää tiedon ja käsitysten pirstaleisuutta.

Alla olevassa kuviossa seitsemän nähdään kohde yrityksen organisaa-  
tiorakenne. Kuten tyypillisesti toiminnallisessa rakenteessa, on tässä ko-  
koavana tekijänä Suomen johtaja. Hänen alaisuudessaan on eri toiminnot:  
asiakaspalvelu, kontrollointi, laatu ja ympäristö, myynti, tekninen myynti  
sekä tuotanto.



Kuvio 7. Case-yrityksen organisaatiokaavio (Case-yrityksen X sisäistä tietoa 2009)

Myynti oli jaettu tuotteittain. Tekninen myynti tarkoittaa teknistä apua myynnille ja asiakkaille. Tämä oli jaettu eri tuotantoyksiköiden kesken. Tuotanto oli jaettu tuotantoyksiköittäin sekä asiakaspalvelu tuotteittain. Toiminnan kontrollointi kokosi eri yksiköiden tapahtumia numerotiedossa johtoa ja hallintoa varten. Laatu- ja ympäristöosasto vastasi koko konsernin toiminnasta.

Kuten edellä mainittiin, pyrittiin haastateltavat valitsemaan mahdollisimman kattavasti eri organisaatiotasoilta. Johtotasolta valittiin kaksi henkilöä, joista toinen oli myös myynnin edustaja. Teknisestä myynnistä valittiin kaksi haastateltavaa. Molemmat heistä olivat toimihenkilötasolta, mutta toinen heistä vastasi asiantuntijatehtävistä ja toinen tuotannon testauksesta. Tuotannosta haastateltiin kolmea henkilöä. Kaksi heistä toimi varsinaisessa tuotannollisessa tehtävässä ja kolmas työnjohdollisissa tehtävissä. Asiakaspalvelusta valittiin yksi henkilö ja laatupuolelta yksi. Henkilöiden valintaan vaikutti lisäksi se, että he olivat mukana johdon kanssa valitun tuotteen valmistus- ja käsittelyprosessissa sekä siihen liittyvien ongelmien käsittelyssä. Tämä oli tärkeää siitä syystä, että puolustusrutiinit aktivoituvat konkreettisissa tilanteissa, joissa nolostuminen tai uhka on ilmeisiä (Argyris 1999, 56, 93, 188; Senge 1990a, 25, 233).

### **Haastateltavat**

Haastateltavat yhdeksän henkilöä valittiin eri organisaatiotasoilta jo aiemmin mainittujen kriteerien perusteella. Valituista henkilöistä kaksi oli naisia ja seitsemän miehiä. Iältään he olivat 29–60 vuotta. Keskiarvo haastateltavien iälle oli 46 vuotta. Johdossa tai työnjohdollisissa tehtävissä oli kolme haastateltavaa. Toimihenkilöitä oli neljä ja työntekijäpuolen edustajia kaksi. Työvuosia haastateltavilla oli 2–31 vuotta keskiarvon ollessa 13 vuotta. Yrityksen Suomen yksiköiden palvelukseen kuului noin 200 henkilöä (Vuosikertomus X 2008, 23). Valitut haastateltavat henkilöt olivat kaikki tekemisissä valitun projektin kanssa, kuten jo edellä mainittiin.

### **4.1.3 Aineiston käsittely ja analyysi**

Tutkimuksessa ja aineiston analyysissä on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla pyritään tiivistämään kerättyä tietoa kadottamatta kuitenkin sen sisältämää tietoa

(Eskola & Suoranta 2003, 137), mikä on tutkimuksen ydinasia (Hirsjärvi et al. 2008, 216).

Kun aineisto oli kerätty nauhoitusten perusteella, se kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Tässä vaiheessa myös tarkastettiin, ettei mitään tietoa puuttanut. Litterointi tehtiin koko kerätystä aineistosta. Näin haluttiin varmistaa, että saatu käsitys aineistosta olisi mahdollisimman totuudenmukainen.

Koska aineisto oli kerätty strukturoiduilla lomakkeilla ja Likert-asteikkomittareilla (ks. esim. Hirsjärvi et al. 2008, 218; Metsämuuronen 2007, 60–61), saadut vastaukset järjesteltiin litteroinnin jälkeen kysymyslomakkeen kysymysten alle niin, että kunkin kysymyksen vastaukset olivat tämän alapuolella. Päämenetelmänä varsinaisessa analyysissä voidaan pitää ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jonka perusteella voidaan tehdä päätelmiä. Likert-asteikollisissa kysymyksissä käytettiin tilastollisia tekniikoita siinä määrin, että aineiston vertailu eri vastaajien kesken oli mahdollista. Tuloksista laskettiin keskiarvoja, joiden avulla voitiin arvioida jonkin ilmiön keskimääräistä vaikutusta. Jos vastaukset vaihtelevat kovasti, ei keskiarvotulosta voida yleistää koko joukkoon, koska poikkeavat vastaukset vaikuttavat suhteellisen paljon keskiarvoon. Tilastollisissa menetelmissä vastauksia tulkittaessa voidaan sulkea poikkeavia vastauksia pois, jolloin saatu keskiarvo vastaa paremmin esim. yleistä mielipidettä. Koska tässä tutkimuksessa tapauksia eli haastateltavia oli yhdeksän, ei poikkeavia vastauksia jätetty pois, vaan tällöin tutkittiin vastausten hajontaa. Analyysissä kerrottiin, mikäli vastaukset poikkesivat huomattavasti toisistaan tai jos poikkeavia havaintoja yleisestä oli esim. yksi. Avoimien kysymysten vastaukset olivat yleisesti tekstiä. Tekstin analysoiminen muistutti eniten diskurssianalyysia. Hirsjärvi et al. (2008, 220–221) kirjoittaa diskurssianalyysistä, että sen mukaan analyysissä etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä ja voidaan kiinnittää huomiota pieniinkin yksittäisiin ilmauksiin. Teemoittelu tutkimusanalyysitapana toteutui tutkimuksessa jo siinä vaiheessa, kun litteroidut vastaukset järjestettiin jokainen kysymyksensä alle, koska kysymykset olivat teemoittain järjestelty (Eskola & Suoranta 2003,

160; Hirsjärvi et al. 2008, 219). Kysymysten teemoittelu oli tehty seuraten Chris Argyriksen (1999 180; 1996, 93; 1990, 12–13) kuvausta malli I:n mukaisesta käyttäytymisestä, millä perusteella kysymyslomakkeen kysymykset oli muotoiltu. Malli noudattaa tiettyjä käyttäytymispiirteitä, jotka oli lueteltu malli I:tä kuvaavassa taulukossa käsiteltäessä puolustusrutiineja tutkimuksen teoriaosuudessa.

#### **4.1.4 Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida käyttää samoja menetelmiä luotettavuuden mittareina kun tilastollisilla menetelmillä. Tämä johtuu siitä, että laadullinen tutkimus sijoittuu otantateorian kannalta pienten otosten alueelle, joiden poiminta perustuu tarkoituksenmukaisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan enemmän kiinnostuneita ainutlaatuisuudesta kuin yleistettävyydestä. (Koskinen et al. 2005, 273) Edellä mainitusta johtuen ei laadullisen tutkimuksen tuloksia yleensä voidakaan yleistää.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan kuitenkin käyttää useita mittareita. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin samanlaiset tulokset. Oleellista tässä on, ettei tulos ole sattumanvarainen. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voitaisiin testata esimerkiksi niin, että jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkittaessa eri kerroilla tulos on edelleen sama. Näissä tapauksissa tulos on reliabeli. (Hirsjärvi et al. 2008, 226) Koska vastaavanlaista tutkimusta puolustusrutiineista ei aikaisemmin ole tehty, ei vastauksia voida verrata ja näin todeta tutkimuksen reliabiliteettia.

Validiudella tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Vaikka kysymyslomakkeen kysymyksiin saadaan vastuksia, voi olla, että vastaajat ovat käsittäneet kysymykset erilailla, kuin mitä tutkija olisi ajatellut. Mikäli tässä tilanteessa tutkija analysoi kysymysten vastauksia aivan kuin vastaajan olisi ymmärtänyt kysymyksen oikein,

ei vastausta voida pitää tosina ja validina. (Hirsjärvi et al. 2008, 227). Kyseinen seikka onkin havaittavissa analyysivaiheessa. Tutkimuksessa ilmeni, ettei kaikkia kysymyksiä voitu ymmärtää aina aivan niin kuin tutkija oli etukäteen arvioinut. Mutta kuten edellä mainittiin, ei työn validiusaste kärsi, mikäli nämä seikat huomioidaan analyysissa. Tutkijan on varottava haastattellessaan ohjaamasta vastaajia tiettyyn suuntaan. Näin voi käydä huomaamatta esim. jos kysymyksiä joudutaan tarkentamaan paljon. Vastusten nauhoittaminen ja huolellinen litterointi auttavat tutkijaa jälkikäteen huomaamasta, mikäli näin olisi voinut käydä. Jälleen voidaan todeta, ettei validius kärsi, mikäli tämä huomataan ja saadaan korjattua.

Hirsjärvi (2008, 227) mainitsee myös kirjassaan Janesickin (2000, 393) käsitteen validiudesta merkitsevän tutkimuksen kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kannalta on parempi, että tutkija selostaa tutkimuksen toteuttamisesta ja kaikista vaiheista mahdollisimman paljon. Tietoja tulisi antaa: olosuhteista, joissa haastatteluja tehtiin; paljonko aikaa käytettiin; mahdolliset häiriötekijät; virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan omaa arviota tilanteesta. Tämän tutkimuksen mainittuja seikkoja on arvioitu aiemmin luvun "Aineiston keruu" loppuosassa. Tämä on tärkeää myös siitä syystä, että tutkija voi osoittaa vaikuttaneensa haastateltavan vastauksiin ja niiden suuntiin niin vähän kuin mahdollista.

Tulosten tulkinnassa luotettavuutta lisää se, että tulkintojen kohdalla kerrotaan myös, mihin päätelmä perustetaan. Esimerkiksi tämän vuoksi analyysissa on mukana pieniä haastatteluotteita.

## **4.2 Tutkimusodotuksia**

Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää kohdeyritystä apuna käyttäen, kuinka puolustusrutiinit näkyvät organisaation toiminnassa ja oppimisessa tänä päivänä. Tutkimuksissa viimeisen 20 vuoden aikana todetaan usein,



kuinka tärkeää oppiminen on organisaation elinkelpoisuuden kannalta. Niissä todettiin myös puolustusrutiineiden estävän organisaation oppimista ja sitä, kuinka opitaan oppimaan, kuten Argyris kirjoitti vuonna 1985 artikkelissaan (Pugh 1997, 416; ks. myös Garcia-Morales et al. 2006, 503). Mutta kuitenkin näyttää siltä, ettei puolustusrutiineja ole tutkittu tarkempaa Argyriksen jälkeen. Argyris päättääkin usein kirjoituksensa vetoomukseen, jonka mukaan aihe tarvitsee lisää tieteellistä tutkimusta, jonka avulla voitaisiin ymmärtää puolustusrutiineja paremmin ja kehittää toimiva teoria (Argyris 1999, 452; Argyris & Schön 1996, 286–288; 1989, 15). Koska ilmeisesti aihetta ei ole tutkittu enää Argyriksen jälkeen, tuntui luontevimmalta, että lähdettiin tutkimaan, mikä merkitys puolustusrutiineilla tänä päivänä on yritykselle ja yrityksen oppimiselle. Löytyykö yhä piirteitä niistä? Miten puolustusrutiinit ilmenevät organisaatioissa, ja minkälaisia eroja puolustusrutiinien käytössä on havaittavissa eri organisaatiotasojen kesken?

Tutkimuksen tarkoituksena oli osoittaa, että puolustusrutiinit vaikuttavat tänä päivänä yhä organisaation toimintaan. Tästä syystä olisi edelleen tärkeää, että sitä koskevaa tutkimustyötä jatkettaisiin, kuten Argyris on kirjoittanut. Hypoteesina voitaisiin väittää Argyriksen artikkelin 1985 (Pugh 1997, 416) tavoin, puolustusrutiineilla olevan suuri merkitys organisaation toiminnassa. Koska vastaavanlaisia tutkimuksia muista yrityksistä ei ole, ei tämän tutkimuksen tuloksia voida verrata muihin tutkimustuloksiin eikä näin asian tärkeyttä voi perustella. Jotta ilmiön voimakkuutta pystyttäisiin jotenkin arvioimaan, pyydettiin haastateltavia arvioimaan ilmiöiden voimakkuutta myös Likert-asteikollisilla kysymyksillä (Metsämuuronen 2007, 60–61). Näin voitiin arvioida ilmiön voimakkuutta case-organisaatioissa sekä verrata vastauksia toisiinsa.

Eskolan ja Suorannan kirjassa sanotaan, että laadullinen tutkimus on hypoteesiton. Tällä he tarkoittavat sitä, ettei tutkijalla ole varsinaisia lukkoon lyötyjä olettamuksia tutkimuksen tai tutkimustulosten suhteen. Aineiston tehtävänä voidaan ajatella olevan hypoteesin keksiminen, millä voidaan

tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hypoteesi syntyy tutkimusaineistoa analysoitaessa. (Eskola & Suoranta 2003, 20) Tutkimus etenee aineistolähtöisesti eli teoria rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien. Voidaan sanoa, että tutkimus etenee induktiivisesti ja aineistolähtöisesti. (Eskola & Suoranta 2003, 19; Koskinen et al. 2005, 59) Tämä pätee myös tässä tutkimuksessa mutta ei aivan aluksi. Tutkimuksessa testataan Argyriksen jo kehittämän mallin paikkaansa pitävyyttä kohdeorganisaatiossa. Siksi voidaan päätellä tähän tutkimukseen sisältyvän jo tiettyjä odotuksia. Tutkimus olisikin ensin deduktiivinen muuttuen aineiston myötä induktiiviseksi, kuten Ikävalko siteeraa väitöskirjassaan Pattonia (Ikävalko 2004, 41; ks. myös Ratcliff 1994, 1). Ehkä syytä onkin korostaa, etteivät odotukset ole tässä vaiheessa vielä hypoteeseja eli väitteitä vaan eräänlaisia alkuodotuksia eli etukäteisiä tulkintaideoita (=a priori assumptions) (Hirsjärvi et al. 2008, 122). Tutkimusta voidaankin luonnehtia analyyttiseksi induktioksi (Vidich & Lyman 2000, Mason 2002 Ikävalkon teoksessa 2004, 41–42; Ratcliff 1994, 1). Alkuoletuksia ei testata todeksi tai epätodeksi vaan ne selkeästi ohjaavat tutkimusta. Koska tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, ei tutkimustuloksia voida yleistää. Mutta tutkimuksessa osoitetaan case-yrityksen avulla, että puolustusrutiinit ovat arkipäivää ja läsnä yrityksen toiminnassa. Aihe tarvitsee lisää tieteellistä tutkimusta, jonka avulla voitaisiin ymmärtää puolustusrutiineja paremmin ja kehittää toimiva teoria (Argyris 1999, 452; Argyris & Schön 1996, 286–288), kuten Argyris on usein kirjoittanut.

### ***4.3 Tutkimustulosten analysointi***

Ihmisen toiminnassa on käytännössä havaittava käytösmalli (theory-in-use), joka noudattaa Argyriksen mallin I:n mukaisia periaatteita. Malli I:n mukaisten periaatteiden tarkoitus on suojata noloistumiselta tai uhalta sekä haavoittuvuuden ja epäpätevyyden tunteilta (Argyris 1999, 131). Argyriksen mukaan ihminen toimii uhkaavissa ja noloistuttavissa tilanteissa malli I:n mukaisesti jopa maailmanlaajuisesti. Malli I:n käyttö koostuu toimista,

jotka johtavat ensisijaisesti estävään lenkkiin ja myöhemmin toissijaiseen estävään lenkkiin. Näistä puhuttiin jo aiemmin (ks. esim. Argyris 1999, 157; Argyris & Schön, 1996, 90–92; 1987, 46, 84–85). Kuten Argyris ja Schön mainitsevat, yksilö toimii yksipuolisesti muita vastaan ja suojaa itseään. Onnistuessaan hyvin malli I:n käyttö kontrolloi muita ja estää heitä vaikuttamasta yksilön toimintaan. Tämän seurauksena yksilö koetaan kuitenkin puolustusellisena. Toiminta lisää ihmisten ja ryhmien välisten suhteiden puolustusellisia rutiineja enemmän kuin hyödyllisyyttä. (Argyris & Schön 1978, 64) Malli I:n mukainen käyttäytyminen estää double-loop –oppimista, joka on tärkeää yrityksen innovatiivisen kehittymisen ja pitkän ajan tehokkuuden saavuttamisen vuoksi. Double-loop –oppiminen estyy, koska asioita ei kyseenalaisteta eikä omia mielipiteitä testata riittävästi. Toimintamalli sulkee näin tärkeiden asioiden esiin pääsemisen ja vahvistaa itse itseään. (Argyris 2004, 8; 1999, 57, 81–83, 131; 1996, 93–95; Argyris & Schön 1978, 60–61, 65)

Argyriksen mukaan malli I:n mukainen käyttäytyminen edustaa käytöstä, joka johtaa organisaation puolustusellisten rutiinien esilletuloon. Malli I:n mukainen käyttäytyminen on jopa maailmanlaajuisesti havaittavissa ja yleistettävissä (Argyris & Schön 1978, 64; Argyris 1999, 80). Tästä syystä se on erittäin merkittävä asia organisaation toiminnassa. Empiriaosuudessa keskityttiin tutkimaan, kuinka hyvin malli I:n mukainen käyttäytyminen on havaittavissa kohdeorganisaatioissa. Haastattelun kysymykset pyrittiin muotoilemaan noudattamalla Argyriksen kuvausta malli I:n mukaisesta käyttäytymisestä. Kysymysten avulla pystyttiin tarkastelemaan: kuinka puolustusrutiinit ilmenevät organisaatioissa; missä tilanteissa ne ilmenevät ja missä tilanteissa ne mahdollisesti eivät ilmene. Näin saatiin vastauksia ensimmäiseen apututkimuskysymykseen. Valittua kohderyhmää pyydettiin arvioimaan myös, kuinka voimakkaat vaikutukset joillakin malli I:een kuuluvilla asioilla heidän mielestään oli. Arviointi tapahtui vastaamalla Likertasteikollisiin kysymyksiin, joissa vastausvaihtoehdot olivat 1–7:n välillä. Tämä mahdollisti kohdeyrityksen eri alakulttuurien kuten esimerkiksi hierarkiatasojen tyypillisten käytösmallien erottamisen, mikäli eri alakulttuu-

reiden arviot ilmiön voimakkuudesta poikkesivat toisistaan. Likert-asteikollisten kysymysten avulla päästiin tutkimaan eri organisaatiotasojen mahdollisia eroja, koska oli mahdollista verrata haastateltavien arvioimia voimakkuuksia. Näillä kysymyssarjoilla saatiin vastauksia toiseen apututkimuskysymykseen eri organisaatiotasojen mahdollisista eroista. Tutkimustuloksilla toivottiin voitavan osoittaa, että puolustusrutiineilla on suuri merkitys tutkitun organisaatiolle toiminnalle. Tämä tukisi Argyriksen teoriaa sekä näin saataisiin vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen, kuinka puolustusrutiinit näkyvät organisaation toiminnassa ja oppimisessa.

Osittain puolistrukturoidut sekä strukturoidut, Likert-asteikolliset, haastattelukysymykset oli jaettu malli I:n mukaisesti neljään eri ryhmään (Eskola & suoranta 2000, 86). Ryhmät olivat malli I:n käyttäytymistä kuvaavassa taulukossa ensimmäisen sarakkeen neljä pääluokkaa otsikolla Hallitsevat käyttäytymismallit. Nämä kuvaavat mallin mukaista tyypillistä toimintaa. Malli I:n mukaiset neljä päätyyppiä ovat: 1. Määritä päämääräsi ja yritä saavuttaa ne; 2. Maksimoi voitot ja minimoi tappiot; 3. Minimoi negatiivisten tunteiden muodostaminen ja ilmaiseminen; 4. Ole järkevä. Seuraavaksi siirrytään varsinaisten haastattelujen analysointiin. Analysointi tehtiin edellä mainitun järjestyksen mukaisesti, joka seuraa malli I:n ensimmäisen sarakkeen ”Hallitsevat käyttäytymismallit” otsikkoja. (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13)

#### **4.3.1 Määritä päämääräsi ja yritä saavuttaa ne**

Malli I:n taulukossa ensimmäisen sarakkeen ”Hallitsevat käyttäytymismallit” ensimmäinen tyypillinen toimintamalli kuvaa päämäärien määrittämistä ja sitä, kuinka hyvin ne yritetään saavuttaa. Argyris ja Schön ovat kuvanneet mainittua toimintaa seuraavanlaisesti. Määritä päämääräsi ja yritä saavuttaa ne tarkoittaa, että osalliset yrittävät harvoin kehittää yhdessä muiden kanssa yhteistä päämäärää toimilleen, eivätkä he ota avoimesti vastaan toisten ehdotuksia muuttaakseen omia käsityksiään toiminnas-

taan. Edellä kuvattu tavoitetaan, kun toiminta suunnitellaan salaa ja muut suostutellaan hyväksymään näin suunniteltu toiminta. (Argyris & Schön 1978, 61–64; Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13)

Päämäärien määrittämistä ja kontrolloimista ei ollut helppo testata valituksa kohdeyrityksessä ja valituksa kohdeprojektissa. Tämä johtui siitä, että päämäärien määrittäminen tuntui olevan vaikea ymmärtää ja mieltää omaan toimintaan sopivaan tilanteeseen. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, kuinka he määrittävät oman toimintansa päämääriä eli millaisen tuloksen toiminnan pitäisi saada aikaan. Kysymys koski nimenomaan valitua kohdeprojektia. Mikäli he eivät itse niitä määrittäisi, mistä ne sitten tulisivat. Kovinkaan moni haastateltava ei voi itse määrittää ja ohjaila omaa työtänsä siinä merkityksessä, kun mitä kysymyksessä varsinaisesti tarkoitettiin. Tämä on luonnollista, jos ajatellaan työntekijä- sekä toimihenkilöporrasta. Usein työ on melko tarkasti ohjattua ja ohjeistettua sekä perustuu tiettyjen rutiinien toistamiseen. Työssä kehitetyt rutiinit eivät kuvasta kokonaisnäkemystä yrityksen toiminnasta, vaan muodostuvat pirstaleisista osista. (ks. myös Senge 1990a, 163–164; March & Simon 1958, 169; March & Olsen 1989, 24; Seo & Greed 2002, 222) Mutta vaikka työ olisikin ohjeistettua ja rutiiniluoteista, ei se välttämättä tarkoita, ettei sen suorittamiseen itse voi lainkaan vaikuttaa eli ettei päämääriä voi olla. Asiaa ei kuitenkaan osattu nähdä tältä kannalta vaan yleisesti päämääriksi miellettiin muualta kuten myyjältä tai asiakkaalta tulevat toiveet. Vaikka tuotannossa työn onnistumiselle on tietyt kriteerit, tuntui työn tekemisessä olevan enemmän vapautta, kuin esim. toimihenkilöpuolella. Tuotannossa tiedetään, milloin tuote on hyvä ja kuinka siihen pitäisi päästä. Heidän puoleltaan korostui selkeästi oma vastuu toiminnan onnistumisesta.

Varsinaista mahdollisuutta suunnitella toimintaa ja työtä enemmän on johdolla ja ylemmällä tasolla. Reunaehdoja toimintaan asettavat yleisesti esimerkiksi asiakkaat ja osakkeenomistajat. Yhtiökokouksessa osakkeenomistajat ohjaavat äänivaltansa luomalla valtuutuksella yrityksen hallituksen ja johtoryhmän toimia. Ylemmällä tasolla tavoitteet olivat yleisempiä

kuin organisaation alemmalla tasolla. Näistä esimerkkejä ovat tuottavuus, saanto, asiakastytyväisyys ja kannattavuus. Tavoitteista asiakastytyväisyys tulee yrityksen ulkopuolelta asiakkaalta ja tuottavuus sekä saanto ja sitä kautta yrityksen kannattavuus puolestaan yrityksen sisältä. Tavoitteet kuvaavat konkreettisesti Katzin ja Kahnin (1978, 3, 33) organisaation avoimen järjestelmän luonnetta, missä yritykselle vaatimuksia tulee myös sen rajojen ulkopuolelta. Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseen on mahdollista vaikuttaa eri tavoilla eikä niihin ole vastaavalla tavalla tarkkoja ohjeita kuin organisaation alemmilla tasoilla.

Vaikka selkeästi tiedostettiin, mistä tavoitteet toiminnalle tulivat, ei saatu esille seikkaa, jonka mukaan pyrittäisiin tietoisesti suunnittelemaan päämääriä yksin sekä saavuttamaan toivottu lopputulos suostuttelemalla muita. Tehtävällä testattiin haastateltavan tarvetta yrittää kontrolloida ympäristöään mahdollisimman paljon Argyriksen (1990, 12) kuvaamalla tavalla. Kyseinen toimintamalli ei tullut selkeästi esille tämän kysymyksen perusteella.

Työssään onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista kokivat yleensä kaikki haastateltavat ja keskiarvo tämän suhteen kohosikin noin 5,44:een. Kenenkään vastaus ei jäänyt alle viiden. Vastauksista näkyi, että onnistumiseen vaikuttivat selkeät säännöt ja työkokemus toimihenkilö- ja varsinkin työntekijäpuolella. Työntekijäpuolella korostuivat työn tekemisen ammattitaito ja kokemus. Työntekijä tietää itse, kuinka työ tulee tehdä ja milloin siinä on onnistuttu. Häiriötekijät ulkopuolelta kuten muutokset tai huonolaatuinen raaka-aine saattoivat vaikuttaa työssä onnistumiseen. Häiriötekijät aiheuttivat turhautumista, mikä viittaa yksikön haluun tuntea onnistumista silloin, kun asiat menevät etukäteen suunnitellun mukaisesti eli kykyyn voida kontrolloida ympäristön tapahtumia. Tämä on juuri malli I:lle ominainen piirre päämäärien määrittämisessä ja saavuttamisen varmistamisessa, kuten Argyris (1999 180; 1996, 93, 1990, 12–13) on kirjoittanut.

Kun sitten mennään ylemmälle tasolle, korostui tavoitteiden riittävä haasteellisuus. Johdon tulisi saada aikaiseksi myös kehitystä, eivätkä rutiinisuuritukset ole tavoite sinänsä. Tehtävien kehityksellisen luonteen vuoksi oli selvää, etteivät uudet projektit onnistu aina. Työ vaatii usein päämäärien määrittämistä ja muuttamista sitä mukaan, kun kokemusta ja tietoa uudesta asiasta kertyy. Tästä löytyi piirteitä oppimisen määritelmään, jonka mukaan oppimisessa on keskeistä tiedon hankinta, luominen, jakaminen ja hyväksikäyttö, mikä johtaa organisaation muuttuneeseen toimintaan (Senge 1990a, 3; Argyris 1996, 3; Nonaka & Takeuchi 1995, 3, 6). Ylemmällä tasolla tehtävien luonne muuttuu yleisemmäksi, eikä selkeitä ohjeita tehtävän suorittamiseen ole, vaan tavoitteet ohjaavat toimintaa voimakkaammin. Tällä tasolla tavoitteiden realistisuus toimi kannusteena. Toisaalta ilmeni, ettei näin ole aina vaan välillä tavoitteet olivat määriteltä epärealistisiksi. Siihen, ettei tavoitteita saavutettu, vaikuttivat myös muuttuvat tilanteet asiakkailla, omassa yrityksessä sekä taitamattomuus tuotantoprosessissa. Muuttuvat tilanteet asiakkailla viittaavat jälleen Katzin ja Kahnin avoimen järjestelmän malliin (1978, 3, 33; ks. myös McKelvey 1982, 39; Beer & Eisenstat 1996, 598; Hedberg 1981, 13) sekä siihen, että organisaation on todellakin osa ympäristöään. Muutokset ympäristössä vaikuttavat myös organisaation toimintaan. Selviytyäkseen kilpailussa yrityksen tulee voida seurata ympäristön muutoksia (ks. esim. Wright & Snell 1991, 217; Hedberg 1981, 3–4; Miles & Snow 1984, 10; Beer & Eisenstat 1996, 597; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 13; Fiol ja Lyles 1985, 804; Yeo 2005, 372; March 1991, 83). Päämäärien saavuttamisessa oli myös vastaus, jonka mukaan ongelmia peitellään ja vastuuta siirretään itseltä pois. Kommentin mukaan asioiden hoitamiseen ei ole riittävästi aikaa ja ongelmatilanteissa asioita hoidetaan näennäisesti keskittymättä olennaiseen. Tämä on hyvin selkeä osoitus puolustusrutiinien olemassaolosta organisaatiossa, joka ilmenee peittelynä ja vastuun siirtämisenä kuten Argyris kirjoittaa. Ongelman käsittelyn siirtämisellä yritetään välttää negatiivisten asioiden käsittelyä. Ongelmaa yritetään hoitaa näennäisesti peittämällä tämä muiden kiireellisempien asioiden alle. (Argyris 1994, 79)

Päämääriin pääsemisen etukäteisvarmistuksista eli toimenpiteistä ennen varsinaista työn aloittamista ei alemmilla organisaatiotasoilla haastattelujen yhteydessä mainittu lainkaan. Yleisin kommentti oli, että työn lopputulos kyllä kertoo, kuinka hyvin on onnistuttu. Kun tuotantolinjalla aloitetaan uutta työtä, osoittautui aloituksen merkitys onnistumisessa tärkeäksi. Tulisi saada ns. hyvä aloitus. Työn tuloksesta ”*ajon*” jälkeen näkee, onko työ onnistunut vai ei.

Tehtaan johdon näkemys toiminnan varmistamisesta poikkesi varsinaisesta tuotannollisesta toiminnasta. Heidän mukaansa siinä vaiheessa, kun työn tekemistä suunnitellaan, paikalle kutsutaan asiantuntijat, jotka ovat tekemisessä mukana. Heidän kanssa käydään läpi, mitä tehdään ja mitkä ovat tavoitteet. Työ ohjeistetaan ja aloitetaan suunnitelman mukaan. Suunnitelman toteutusta seurataan ja suunnitelmaa voidaan korjata työn edetessä tarpeen niin vaatiessa. Toiminta on selkeästi analyttisempaa. Työssä arvioidaan toiminnan lisäksi myös siihen liittyviä riskejä ja toiminta on suunniteltua.

Tuotannon ja johdon näkemysten eroa voisi selittää se, että jälkimmäisessä vastauksessa kyse on enemmän uusien tuotteiden ja toiminnan aloittamisesta, kuin jo olemassa olevan ja aiemmin tehtyjen tuotteiden tekemisestä, jossa voidaan puhua rutiinin toistamisesta. Tällä perusteella voidaan sanoa, ettei tuotannollinen työ ole kovinkaan päämäärätietoista, suunniteltua kyllä. Vaikka selkeät työohjeet ovat olemassa, työtä tehdään ohjeita noudattaen rutiininomaisesti eikä varsinaisesti mietitä ja varmisteta, miten päämäärät saavutetaan. Tutkimuksessa ilmeni ihmisen luontainen taipumus kontrolloida ympäristöään siten, että saavutetaan toiminnalla halutut lopputulokset (Argyris 1990, 12). Organisaation ylemmillä tasoilla tämä ilmeni töiden hyvänä suunnitteluna ja ennakoitina. Alemmilla tasoilla tämä voisi ilmetä haluna päästä hyvään lopputulokseen, mihin viittasi esimerkiksi hyvän alun merkityksen korostaminen ns. tuotantoajoa aloitettaessa.



Omaan työhön voitiin vaikuttaa melko paljon. Keskiarvo haastateltavien tuloksille oli viisi. Kysymyksessä yksi tarkoitti, ettei työhön voi itse vaikuttaa ja seitsemän vastaavasti, että työhön voi itse vaikuttaa todella paljon. Vastaukset vaihtelivat melkoisesti. Toimihenkilöpuolella koettiin, että vaikutusmahdollisuudet ovat hyvin pienet johtuen työn rutiiniluonteisuudesta ja ohjeistuksesta. Heiltä on saatu haastattelun alin arvosana kaksi. Myös työntekijäpuolen arvosanoissa oli hajontaa. Vastaukset vaihtelivat 3–7:n välillä. Mentäessä organisaatiotasoa ylemmäksi, oli selkeästi havaittavissa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön enemmän. Tämä oli luonnollistakin, kun ajatellaan ylintä johtoa ja organisaation ylempiä tasoja, jotka vaikuttavat, johtavat ja ohjaavat koko organisaation toimintaa. Ei tule kuitenkaan unohtaa heidän toiminnan reunaehtoja kuten edellä on mainittu. Ehkä alempien organisaatiotasojen arvosanojen hajontaa voisi selittää sillä, että vaikutusmahdollisuuksien kokeminen on henkilökohtaista. Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen voi riippua suuresti esimerkiksi yksilön arvoista, asenteista ja hänen tavastaan toimia ryhmässä.

Tarkasteltaessa sitä, kuinka paljon muut vaikuttavat haastateltavien työskentelyyn, oli vastaus edelliseen nähden johdonmukainen. Koska tutkimuksessa tarkasteltiin malli I:n voimakkuutta, oli tämän kysymyksen vastausasteikko päinvastainen edelliseen nähden. Tästä syystä yksi tarkoitti sitä, että muut vaikuttivat paljon ja seitsemän sitä, että muut eivät vaikuttaneet työn lopputulokseen vaan se suunniteltiin yksin. Keskiarvoksi kysymykseen, kuinka paljon muut voivat vaikuttaa työhön, saatiin neljä. Tämän mukaan työ on melko itsenäistä. Kuitenkin oli havaittavissa, että mitä ylemmäksi organisaatiotasossa mennään, sen selkeämmin tiedostetaan muiden kanssa yhdessä työskentelyn merkitys ja oman työn sidonnaisuus kokonaisuuteen. Hyvänä esimerkkinä tästä on kommentti ” *ei tämä todellakaan ole mitään soolopeliä, vaan tämä on yhteispeliä*”. Puhutaan enemmänkin ryhmätyöstä ja jokaisen panoksesta. ”*Hyvä suoritus vaatii jokaisen osallisen onnistumista. Ei riitä, että vain yksi on paras.*” , kommentti kuvaa ajatusta hyvin. Aikaisemmin kysyttäessä esteistä, jotka vaikuttivat päämääriin pääsemiseen, tuli kommentteja rutiineiden keskeytymi-

sestä ja sen aiheuttamasta ärsytyksestä. Tässä vaiheessa niitä ei enää korostettu yhtä paljon, vaikka kyse oli muiden vaikuttamisesta omaan työhön. Rutiineiden rikkoutumisen aiheuttama turhauma viittaisi organisaation yleiseen tavoitteeseen eli säännölliseen ja ennustavaan toimintaan, mikä jatkaa ja ylläpitää nykytilaa (March & Simon 1958, 170–171, 185–187). Tämä osoittaa puolustusrutiineiden olemassaoloa. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että muiden vaikutus työn onnistumiseen oli lähinnä häiritsevää.

Oman toiminnan onnistumisen oman suunnitelman tai ajatuksen mukaan voidaan ajatella kuvaavan halua kontrolloida tapahtumia. Kun tätä kysyttiin haastateltavilta, se tuntui olevan kaikille hyvin tärkeää. Keskiarvotulokseksi haastatteluista saatiin 5,33, joka on korkea arvo. Vastaukset hajaantuivat 1–7:n välille. Yleisesti arvot olivat 5–7:n välillä, mutta yksi ykkönen ja yksi kolmonen alensivat keskiarvoa. Nämä poikkesivat selkeästi yleisestä linjasta. Vastauksissa korostui voimakkaasti se, että työ on tehtävä hyvin ja niin halutaankin tehdä. Mutta toisaalta osa vastaajista oli sitä mieltä, että toimintaa pitää pystyä muuttamaan tarpeen mukaan. Tämä viittaa siihen, että ulkoisiin haasteisiin tulee reagoida. Yrityksen toiminnan kannalta näkemys on parempi kuin edellinen, koska sen perusteella ajatellaan enemmän yrityksen kykyä sopeutua ympäristön muutoksiin (Wright & Snell 1991, 217). Yleisesti ihmisillä on halu tehdä työnsä hyvin, mikä ilmenee haastattelusta. Mikäli halu tukee voimakkaasti rutiineiden merkitystä, saattaa tuloksena olla liiallinen nykytilaan sopeutuminen eli exploitaatio. Tämä estää organisaatiolle tarpeellista exploraatiota eli painetta muuttaa koko yrityksen toimintamallia sekä rakennetta ja sopeutua tulevaisuuteen (March & Simon 1958, 170, 185–186; March & Olsen 1989, 169, Hedberg 1981, 21; Dror 2001, 80, 140; Seo & Greed 2002, 227; Van de Ven & Polley 1992, 92–93; Oikarinen 2008, 18–19; March 1991, 71).

Haastattelujen perusteella voitiin havaita etenkin organisaation ylemmillä tasoilla, ettei yksilön suunnitelmien onnistuminen ole tärkein seikka vaan lopputulos. Tärkeintä on, että saavutetaan yritykselle parhaiten sopiva rat-

kaisu kuuntelemalla myös muita. Muita kuuntelemalla asioihin saadaan lisäarvoa. Yritykselle parhaan lopputuloksen hakeminen tukee selkeästi pyrkimystä näkemään kokonaisuuksia pienten osien sijaan. Tämän tärkeyttä ovat korostaneet sekä Argyris että Schön (Argyris 1996, 68–69; Argyris & Schön 1978, 40) työssä aiemmin prosessia käsittelevässä osuudessa.

Alla olevaan taulukkoon numero viisi on merkitty haastattelulomakkeen ensimmäisen osan kysymysten tulosten keskiarvot, joissa oli käytetty Likert-asteikkoa. Kysymykset kuvaavat sitä, kuinka hyvin malli I:n mukainen päämäärien määrittäminen ja yritys saavuttaa päämäärät tulee organisaation toiminnassa esille. Kysymysten tarkoituksena oli testata, kuinka voimakkaana haastateltavat kokivat kyseisen asian. Koska aikaisempaa vertailukohdetta esim. vastaavaa tutkimusta, johon tuloksia olisi voitu verrata, ei ollut, valittiin vastaustyyppi jokaisen haastateltavan oma arvio asiasta. Alla olevan taulukon neljä tulosten perusteella voisi päätellä, että päämäärien määrittäminen ja yritys saavuttaa määritetyt päämäärät on hyvin voimakkaana esillä.

Taulukko 5. Keskiarvot, päämäärien määrittäminen ja yritys saavuttaa ne

| Kysymys  | KA   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
|--|------|---|---|---|---|---|---|---|--|
| <b>2/1.</b> Miten arvioisit onnistumistasi toiminnan päämäärien saavuttamisessa yleensä?<br>(1 ei saavuteta,.. 7 saavutetaan täysin).  | 5,44 |   |   |   |   |   |   |   |  |
| <b>5/1.</b> Kuinka hyvin mielestäsi pääset vaikuttamaan työtäsi koskeviin asioihin?<br>(1 en voi vaikuttaa,.. 7 voin vaikuttaa usein).   | 5,00 |   |   |   |   |   |   |   |  |
| <b>6/1.</b> Kuinka paljon muut vaikuttavat siihen, mitä teet ja miten toimit, että saat aikaan tarkoitetun tuloksen (tuote tai palvelu ym.)?<br>(1 käytän aina muita apuna,.. 7 suunnittelen toimintani tavoitteet yksin). | 4,00 |   |   |   |   |   |   |   |  |
| <b>8/1.</b> Kuinka tärkeää sinulle on oman toiminnan onnistuminen niin kuin olit suunnitellut.<br>(1 ei ole tärkeää saavuttaa,.. 7 tärkeää saavuttaa aina).  | 5,33 |   |   |   |   |   |   |   |  |

Argyris kiinnitti huomiota tutkimuksissaan hyvin paljon toiminnan suunnitelmallisuuteen. Aiemmin malli I:tä kuvaavassa taulukossa ”Hallitsevat käyttäytymismallit” sarakkeen ensimmäisessä kohdassa tämän asian voi hyvin havaita (Argyris 1999 180; 1996, 93; 1990, 12–13). Ehkä haastateltavat eivät näe toimintaansa yhtä voimakkaasti kuin kyseisessä sarakkeessa. Tästä huolimatta kyselyn tulokset olivat voimakkaat. Ensimmäisen osion kaikkien keskiarvojen keskiarvoksi tuli 4,94, mikä tarkoittaa päämäärätietoisuuden voimakkuutta yhteensä. Tulosten voisi toisaalta ajatella kuvaavan myös sitä, kuinka automaattista ja rutiiniksi muodostunutta ihmisen toiminta on. Hyvä esimerkki asiasta on Argyriksen mainitsema ”koska olemme taitavia siinä, mitä teemme” (Argyris 2004, 67). Ehkä tulokset kuvaavatkin juuri sitä, kuinka voimakkaasti automatisoitunutta toiminta oli ns. tehokasta toimintaa. Tämä viittaa yksilön ja myös yrityksen peruspäämäärään olla tehokas (Argyris 2004, 7). Tehokkuuden korostus saattaa vähitellen hämärtää sen, mistä työn päämäärät ovat saaneet alkunsa ja milloin olisi hyvä saada aikaan muutosta. Liiallinen suuntautuminen lyhyen tähtäimen päämääriin, voi jäykistää organisaation toimintaa ja johtaa ainoastaan single-loop oppimisen käyttämiseen eli ns. nykytilaan sopeutumiseen. Tämä estää organisaation oppimista ja sopeutumiskykyä ympärillä tapahtuvien muutosten seuraamiseen (Wright & Snell 1991, 217). Ympäröivän muutoksen seuraaminen ja yrityksen koko toimintamallin muuttaminen jopa ennakoiden on välttämätöntä, jotta yritys pystyy varautumaan tulevaisuuteen (Wright & Snell 1991, 217; Hedberg 1981, 3–4; Miles & Snow 1984, 10; Beer & Eisenstat 1996, 597; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 13; Fiol & Lyles 1985, 804; Yeo 2005, 372; March 1991, 83; Oikarinen 2008, 18–19).

#### **4.3.2 Maksimoi voitot ja minimoii tappiot**

Malli I:n taulukossa ensimmäisen sarakkeen ”Hallitsevat käyttäytymismallit” toinen tyypillinen toimintamalli kuvaa, kuinka toimija pyrkii maksimoimaan voittonsa ja minimoimaan häviönsä. Seuraava kuvaus jäljittelee Ar-

gyriksen ja Schönin kirjoitusta asiasta. Maksimoi voitot ja minimoi tappiot viittaa siihen, että osallistujat tuntevat olevansa heikkoja, mikäli joutuvat muuttamaan jo päätettyjä tavoitteitaan. Yksilö voi myös ajatella olevansa voittaja, mikäli hän suoriutuu tehtävistään yksin. Ajatellessaan näin hän osallistuu peliin, jossa joko voitot tai häviöt. Mallin mukaiseen toimintaan päästään omistamalla ja kontrolloimalla itse tehtävää. Tämä onnistuu esimerkiksi yrittämällä ratkaista ongelmat itse esim. kokouksessa, jossa on muita mukana ja yrittämällä saada muut ymmärtämään oma näkökanta. Jos toimija huomaa, että kokous epäonnistuu, hän kokee myös epäonnistuneensa. (Argyris 1999 180; 1996, 93; 1990, 12–13; Argyris & Schön 1978, 61–64)

Tämän osion alussa tutkittiin tunteita tilanteessa, joissa haastateltavien täytyi muuttaa tavoitteita, joihin heidän piti pyrkiä. Yleisesti tuntui, ettei tavoitteiden muuttaminen ollut aivan kitkatonta. Keskiarvoksi tuloksista saatiin 4,1. Kysymyksessä seitsemän tarkoitti, että haastateltava tuntee suurta epäonnistumista, jos tavoitteita muutetaan ja yksi puolestaan, ettei muuttamisella ole mitään merkitystä. Johdon sekä organisaation ylemmällä tasolla muutoksiin suhtauduttiin yhtenäisemmin. Yleensä tehtävien muutokseen katsottiin olevan hyvä syy kuten asiakkaiden tarpeiden muuttuminen ja muutokset voitiin nähdä tilaisuutena oppia. Tämä viittaa Argyriksen ja Schönin (1978, 19–20) määritelmään oppimisesta. Epäonnistumisen tunteeseen vaikutti myös se, minkälaisesta muutoksesta kulloinkin oli kyse. Mikäli taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa epäonnistuttiin, katsottiin tämän kuitenkin olevan merkki epäonnistumisesta, koska tällä on suora vaikutus yrityksen olemassaoloon. Mikäli muutos oli vähäpätöisemmästä syystä kuten toisen muistamattomuudesta tai kiireestä, tämä saattoi aiheuttaa turhautumisen tunnetta.

Kovin usein ei katsottu tulevan tilanteita, joissa muutoksia tarvitaan. Muutostarpeelle keskiarvoksi saatiin 3,75, mikä jää kuitenkin asteikon keskimäisen arvon, neljän, alapuolelle vastausten vaihdellessa 2–5:n välillä. Kysyttäessä muutosten yleisyydestä johto oli sitä mieltä, että muutoksia

tehdään noin puolessa projekteista. Osa koki tämän tapahtuvan jopa aika usein. He näkivät myös muutosten tarpeellisuuden ja tunnistivat niissä mahdollisuuden oppia ja saada tietoa, joka olisi jäänyt saamatta ilman muutosta. Jälleen voidaan tehdä rinnastus oppimisen määritelmään, jonka mukaan oppimisessa on keskeistä tiedon hankinta, luominen, jakaminen ja hyväksikäyttö, mikä johtaa organisaation muuttuneeseen toimintaan (Senge 1990a, 3; Argyris 1996, 3; Nonaka & Takeuchi 1995, 3, 6). Muutoksia arvioitiin tehtävän yleisimmin asiakaan muuttuneiden tarpeiden vuoksi sekä toimintaympäristössä aiheutuneista muutoksista kuten lamas-ta johtuen. Eräänä syynä muutoksiin pidettiin myös muiden kiireestä johtuvat tehtävien muuttamiset. Tällaisessa tapauksessa kiire voi johtua esimerkiksi toisen unohduksesta hoitaa asia ajallaan. Erityisesti tämä tuntui herättävän ärtymystä.

Silloin, kun muutoksiin suhtauduttiin negatiivisesti, ärsytystä aiheutti se, että totuttuja rutiineja jouduttiin muuttamaan. Suhtautumiseen vaikutti selkeästi myös syy, miksi muutoksia tehtiin. Mikäli syy tuntui vähemmän tärkeältä tai haastateltavan työtä väheksyvältä, aiheutti se enemmän turhautumista. Yleisesti ottaen edellä mainittua voisi tulkita malli I:n mukaisesti (Argyris 1996, 93; 1999 180; 1990, 12–13), koska haastateltavat tuntevat olevansa jossain määrin heikkoja ja kokevat turhautumista, mikäli tavoitteita joudutaan muuttamaan. Tunne vahvistui etenkin siirryttäessä organisaatiotasoilla alaspäin.

Erittäin suurta onnistumisen tunnetta vastaajat kokivat silloin, kun he saavuttivat joko itse tai jonkin toisen asettamat tavoitteet yksin ilman toisten apua. Keskiarvoksi saatiin 5,44. Tulos on korkea, jos ajatellaan että maksimitulos olisi ollut seitsemän. Vastaukset jakautuvat melko hyvin 5–7 välille. Poikkeuksena oli yksi ykkönen, mikä laski muutoin kuutosen keskiarvoa alemmaksi. Tutkimuksen vastaus viittaa voimakkaasti haluun ratkaista itse tehtävä eli haluun maksimoida oma voittonsa (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13). Mutta tulos ei kerro, haluaako vastaaja suostutella muut olemaan kanssaan yhtä mieltä, tai kuinka usein hän mahdollisesti tässä

onnistuu. Tavoitteisiin pääsemisen onnistumista oli jo arvioitu edellisessä kappaleessa. Poikkeava tulos yksi korosti yhdessä onnistumista, mikä jostain syystä poikkesi täysin muista vastauksista.

Mikäli muut osallistuvat tavoitteiden saavuttamiseen, nosti tämä keskiarvo hiukan 5,67:een. Yleisimmin ajateltiin pääasian olevan, että tavoitteet saavutetaan. Joissain tapauksissa onnistumisen tunne oli jopa seitsemän, joka tarkoittaa, ettei onnistumisen tunnetta heikennä se, että tulos on saavutettu muiden avulla. Malli I:n kannalta se tarkoittaa, ettei halu kontrolloida tehtävää, ikään kuin omistaa se itsellään, kuten Argyris (1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13) asian ilmaisee, olekaan niin voimakas. Selkeää linjaa eri organisaatiotasojen kesken ei ollut ja vastaukset jakaantuivat 4–7:n välille. Niissä tapauksissa, joissa vastaus oli neljä, voidaan ajatella olevan merkitystä sillä, onko muita apuna tavoitteiden saavuttamisessa, vai saavutetaanko ne yksin. Vastausten hajonta kertoo kuitenkin, kuinka tärkeää yleensä ottaen lopputulokseen pääseminen on riippumatta siitä, saavutetaanko tulos omin avuin vai yhdessä. Tuloksista voisi myös tulkita, että selkeimmin tätä mieltä olivat yrityksen johto ja tuotanto.

Haastateltavien tarvetta yrittää suostutella muut kannattamaan omaa näkemystään testattiin seuraavaksi. Yleisesti tuntui, että haastateltavat pysyvät melko paljon vaikuttamaan niihin henkilöihin, jotka vaikuttavat myös heidän työskentelyynsä. Keskiarvo kysymykseen oli 4,1. Näyttäisi siltä, että organisaation ylemmällä tasolla vaikutusmahdollisuudet kasvavat alempiin tasoihin verrattaessa. Tämän voisi ajatella olevan ymmärrettävää johtuen asemasta. Mielenkiintoista oli havaita, että myös niissä töissä, jotka olivat hyvin ohjeistetut kuten työntekijäpuolella, oli tunne, että voidaan vaikuttaa jopa enemmän kuin koko haastattelun keskiarvotuloksen verran. Kysymyksen vastaukset vaihtelivat 1–6:n välillä.

Vaikutusmahdollisuuksien keskiarvotulokseen 4,1:n voidaan pitää selityksenä haastateltavien mielipidettä siitä, kuinka usein he saavat ehdotuksiinsa läpi. Mitä paremmin ehdotuksia saadaan läpi, sitä paremmin voidaan

vaikuttaa muiden mielipiteisiin. Kysyttäessä kuinka hyvin omat ehdotukset hyväksytään, saatiin keskiarvoksi 4,56, mikä on hyvin lähellä edellistä kysymystä. Tulos on johdonmukainen edellistä kohtaakin ajatellen. Vastaukset vaihtelivat 2–6:n välillä. Myös tässä kysymyksessä voitiin havaita työntekijöiden arvio saada ehdotuksiaan hyväksytyksi yli keskiarvotuloksen. Korkeimmat arviot olivat lähes yksinomaan johtotasolla, mikä on edelleen ymmärrettävää aseman perusteella. Edellä mainitut seikat selkeästi osoittavat, että organisaatiolla on taipumusta voiton maksimointiajatteluun ja täten häviön minimoimiseen, kuten Argyris (1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13) mallissaan asiaa kuvaa.

Ongelmatilanteet pyritään ensin ratkaisemaan omin avuin. Mikäli oma taito ja tietämys eivät riitä, pyydetään apua joko omalta esimieheltä tai henkilöltä, jota asia kulloinkin koskee. Ongelmia on monenlaisia ja riippuu ongelman laadusta, kuinka sitä yritetään ratkaista. Joissain tapauksissa vaikeuksia tuottaa se, ettei aina kunnolla kuunnella, mistä on kyse. Siksi tuntuu siltä, ettei ratkaisu ole aivan sitä, mitä olisi toivottu. Vahva osaaminen ja ammattitaito saattavat joidenkin haastattelujen perusteella saada aikaan liiallisen osaamisen tunteen, jolloin todellisten vaihtoehtojen tutkiminen jää vähäisemmäksi. Tilanne muistuttaa hyvin Argyriksen single-loop –oppimista eli ns. yhden palautekytkennän oppimista. Tässä ongelma ratkaistaan ns. yksinkertaisen palautteen avulla eikä mietitä, olisiko tarpeen muuttaa myös organisaation rakenteita ja arvoja eli sääntöjä, politiikkaa ja tavoitteita (Argyris 1999, 68; Argyris & Schön 1978, 3, 18; Nonaka & Takeuchi 1995, 44; Sarala & Sarala 1996, 33). Erityisesti organisaation ylemmällä tasolla ongelmiin suhtaudutaan analyyttisemmällä tavalla kuin alemmalla tasolla. Tällöin oleellista on, että ongelman ratkaisemista varten tarvitaan useampia henkilöitä eri organisaation osista. Tämä kuvastaa asioiden moniulotteisempaa ja yleisempää luonnetta. Käsiteltävät asiat eivät ole enää selkeästi ohjeistettuja ja rutiiniluonteisia. Haastateltavien vastauksista ei pystytä päättelemään, kuinka hyvin tai usein ongelman ratkaisussa voidaan havaita myös arvojen ja rakenteiden muuttamista eli niin sanottua double-loop eli kaksinkertaisen palautekytkennän oppimista (Ar-



gyris 1999, 67; Argyris & Schön 1978, 3, 20–22; Nonaka & Takeuchi 1995, 44; Sarala & Sarala 1996, 32). Organisaation alemmilla tasoilla on selkeästi enemmän taipumusta ratkaista ongelmia yksin kuin ryhmässä. Osa tästä taipumuksesta voidaan kuitenkin ajatella kuvastavan malli I:n käyttäytymistä, jossa pyritään kontrolloimaan tehtäviä (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13).

Ongelmatilanteissa ei yleisesti katsota etsittävän syyllisiä. Tätä kuvaa myös keskiarvotulos 3,33, mikä oli siis alle keskimmäisen arvon neljän. Keskiarvotuloksesta huolimatta oli muutama vastaus, joiden mukaan syyllistä ongelmiin haetaan. Vastaukset vaihtelivat koko valittavana olevan skaalan 1–7 verran. Näiden perustella ei voida sanoa, että jokin organisaatiotaso olisi selkeästi erimieltä, vaan vaihtelua ilmeni paljon riippumatta organisaatiotasosta. Syyllisten hakemisen yhteydessä ilmeni selkeästi myös sanoma, jonka mukaan ongelma täytyy selvittää, jotta voidaan tehdä korjauksia. Korjattaessa ongelmia ilmenee usein myös kenestä se johtuu, mikäli kyse on henkilön aiheuttamasta ongelmasta. Tämän katsottiin olevan välttämätöntä toiminnan korjaamisen kannalta. Tilanteesta tulee voida oppia eikä se ole mahdollista ellei selvitetä, miksi epäonnistuminen tai virhe tapahtui. Edellä sanottu on juuri kuin Argyriksen määritelmä oppimisesta, joka on virheen havaitsemista ja korjaamista tilanteessa, jossa on ero tai ristiriita aiotun ja todellisuudessa tapahtuneen välillä (Argyris 1999, 68). Mutta haastatteluissa ilmeni myös, että joskus ongelmatilanteissa välteään suoraa kohtaamista. Näin yritetään välttää negatiivisten tunteiden esille pääsyä, mikä on tyypillinen käytösmalli puolustusruutiineiden yhteydessä ja estää asioista avointa keskustelua (Argyris 1996, 69). Tilanteet, jossa syyllistä etsitään, liittyvät esimerkiksi tuotannossa siihen, että *”ajettaessa on tullut huonoa tavaraa”*. Tällöin palaute saadaan joko jo tehtaalla tai viimeistään asiakkaalta. Silloin tulee selvittää, milloin tuote on tehty ja kuka silloin on ollut vuorossa. Mikäli syy virheeseen on esim. tietämättömyys tai osaamattomuus, virhe saadaan korjattua vain kouluttamalla ja opettamalla kulloinkin kyseistä henkilöä. Näin lisätään oppimista ja pienennetään virheen uudelleensyntymismahdollisuutta. Toiminnassa, joka

koostuu suureksi osaksi rutiineista, on virheen löytäminen yksinkertaista. Kun toiminta on moniulotteisempaa kuten organisaation ylemmällä tasolla usein, on virheen syyn etsiminen myös hankalampaa. Mahdollisia virheitä voi tulla monissa vaiheissa kuten esim. jo suunnitellessa. Virheet voivat johtua myös tiedonpuutteesta sekä inhimillisistä erehdyksistä, jolloin asiat eivät aina mene niin kuin pitäisi. Case-organisaation virheiden ja ongelmien käsittelyssä voidaan nähdä piirteitä, jotka eivät vahvasta malli I:n käytöstä yhtä paljon, kuin mitä aiemmin mainittu tarve saada omat tavoitteet saavutettua yksin vahvasti.

Taulukko 6. Keskiarvot, voittamisen maksimoiminen ja häviämisen minimoiminen

| Kysymys   | KA   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|------|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>1/2.</b> Miltä sinusta tuntuu, jos sinun täytyy muuttaa niitä tavoitteita, joihin sinun piti työssäsi pyrkiä?<br>(1 ei merkitystä minulle,...7 Tunnen epäonnistuneeni)   | 4,22 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>2/2.</b> Kuinka usein arvioisit olevan tilanteita, joissa tavoitteita täytyy muuttaa?<br>(1 ei lainkaan, ...7 hyvin usein)   | 3,78 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>4/2.</b> Miltä sinusta tuntuu, jos saavutat yksin ne tavoitteet, joita olit itsellesi asettanut tehtävän suorittamista varten?<br>(1 ei merkitystä minulle, ...7 Tunnen onnistuneeni todella hyvin)  | 5,44 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>5/2.</b> Miltä sinusta tuntuu, jos saavutat muiden avuksella ne tavoitteet, joita olit itsellesi asettanut tehtävän suorittamista varten?<br>(1 ei merkitystä minulle, ...7 Tunnen onnistuneeni todella hyvin)   | 2,33 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>6/2.</b> Kuinka hyvin pystyt vaikuttamaan muihin henkilöihin tilanteissa, joissa käsitellään tekemääsi työtä ja niitä lopputuloksia, joihin olet pyrkimässä?<br>(1 ei pysty lainkaan vaikuttamaan,...7 pystyn vaikuttamaan täysin muihin sekä tilanteeseen että lopputulokseen ) | 4,11 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>7/2.</b> Miten sinun esittämiin ehdotuksiin suhtaudutaan?<br>(Koskee työtäsi ja työsi lopputulosta, ehdotuksia esim. palavereissa tai työpisteessäsi ym.)<br>(1 en saa ehdotuksiani läpi, ...7 saan ehdotukseni aina läpi)   | 4,56 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>9/2.</b> Kuinka usein on tilanteita, joissa jokin osapuoli saadaan näyttämään syylliseltä epäonnistumiseen?<br>(1 ei koskaan syyllistetä,.. 7 syyllistetään aina).   | 3,33 |   |   |   |   |   |   |   |

Tarve koettaa maksimoida voitto ja minimoida häviäminen näyttäisi tämän tutkimuksen mukaan olevan case-organisaatiossa hiukan alhaisempi, kuin edellisen kappaleen tarve määrittää toiminnan päämääriä ja yrittää saavuttaa ne. Edellisen kappaleen kokonaiskeskiarvo oli 4,94. Kun tätä verrataan voiton maksimoimisen ja häviön minimoimisen tarpeen keskiarvoon 3,97 voidaan havaita ero. Yllä olevassa taulukossa kuusi on voiton maksimoimisen ja häviön minimoimisen Likert-asteikollisten kysymysten keskiarvot.

Vaikka tämän osion keskiarvot olivat keskimäärin alhaisemmat, kuin edellisessä kappaleessa päämäärien määrittämisessä, ei tulos tarkoita, ettei malli I:n käyttäytyminen tulisi ilmi, myös tämän osion kysymyksissä. Tulos 3,97 kuvastaa ilmiön olemassaolon voimakkuutta. Kysymysten koko skaalaa oli 1–7, jolloin tulos lähellä 1:tä tarkoittaisi, ettei malli I:n käytöstä voida havaita haastateltavien henkilöiden arvioiden mukaan. Taulukossa voimakkaimmin esiin näyttää tulevan kysymys 4/2, missä kysyttiin tunteen voimakkuutta, jos asetetut tavoitteet saavutettiin itse, olipa ne itse tai jonkun toisen toimesta asetettu. Tämä kuvaa yksilön jo lapsuudessa opittua tarvetta olla hyvä siinä, mitä tekee. Kysymys 7/2.: ”miten sinun esittämiin ehdotuksiin suhtauduttiin”, on saavuttanut toisen sijan. Tämä kuvastaa yksilön mahdollisuuksista vaikuttaa ja kontrolloida työympäristöään.

#### **4.3.3 Minimoi negatiivisten tunteiden muodostaminen ja ilmaiseminen**

Negatiivisten tunteiden muodostamisen ja ilmaisemisen minimointi merkitsee osallistujien mielestä ammattimaista otetta. Negatiivisten tunteiden ilmaiseminen on avutonta, epäpätevää ja osoittaa tahdikkuuden puutetta. Huonona strategiana pidetään myös sitä, että sallittaisiin tai autettaisiin toisia ilmaisemaan tunteita. Tunteet saadaan parhaiten tukahdutettua suojelemalla itseään yksin. Tämä onnistuu parhaiten puhumalla asioista yleisämällä, välttämällä viittaamista suoraan havaittaviin tapahtumiin ja pidättäytymästä paljastamasta ajatuksia ja tunteita, joiden takia teet mitä nyt

teet. Olet tilanteen herra, kun pidät omat ajatuksesi ja tunteesi arvoituksena. (Argyris & Schön 1978, 61–64)

Case-yrityksessä haastateltavat olivat sitä mieltä yleisesti, ettei toiminnassa näytetä tunteita. Joskus näin tapahtuu, mutta ei yleisesti eikä silloinkaan kovin voimakkaasta. Voimakas tunteiden näyttäminen saattaa jopa estää varsinaisen asian kuulemisen, eikä sillä silloin saavuteta mitään. Tunteiden näyttämistä kuten äänen korottamista, kiroilua ja huutamista voidaan käyttää myös tehokeinona, eräänlaisena roolina. Varsinkin organisaation ylemmillä tasoilla korostettiin asioiden tekemisen tärkeyttä erotuksena ihmisten tunteista. Esimerkkinä tästä on kommentti *"ei ihmiset riitele, mutta asiat riitelee"*. Kommentin yhteydessä mainittiin myös, ettei asioiden pitäminen erillään ihmisistä ole aina helppoa, vaan joskus ihmiset suuttuvat ja mököttävät. Tämä viittaa voimakkaasti vielä esiin tulevaan järkevyyden korostamiseen ja näin malli I:n käyttäytymisen esiintymiseen (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13).

Mikäli haastateltavat ovat erimieltä asioista, sanoivat lähes kaikki ilmaisevansa mielipiteensä. Osassa kommentteista oli hiukan empivä sävy, mikä johtui epäilystä oman mielipiteen järkevyydestä sekä pelosta vastapelurin voimakkuudesta. Mikäli vastassa on ns. *"jyrääjä tyyppi"*, saattoi tämä vaikuttaa siihen, ettei omaa mielipidettä tuodakaan julki niin helposti. Vastaukset kuvastivat melko hyvin vastaajien luonteenpiirteitä. Tämä ilmeni siten, että ulospäin suuntautuneemmat henkilöt ilmaisivat myös mielipiteitään herkemmin. Tilanteita, joissa erimielisyyksiä esiintyi, tuntui organisaatiosta löytyvän jonkin verran. Keskiarvo tilanteiden yleisyydelle oli 3,89. Muutamassa haastattelussa pohdittiin, mitä varsinaisesti erimielisyys on ja miten se eroaa siitä, jos on erilaisia mielipiteitä. Näitä pohdintoja voidaan tulkita yrityksiksi piilottaa varsinainen erimielisyyden käsite tapahtumaan, joka on vähemmän negatiivinen tai enemmän tunteita sisältävä. Asioiden ja tunteiden piilottaminen on selkeästi eräs piirre puolustusrutti-neiden ilmenemisestä (Senge 1990a, 232; Argyris & Schön, 1996 90–92;

1987, 46, 84–85; Argyris 1999, 47, 185), joka kuvastaa malli I:n olemassaoloa organisaatiossa (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13).

Negatiivisten tunteiden tai ongelmien sanominen ääneen tuntui olevan myös hiukan hankala keskustelun aihe. Kysymys, miten työpaikalla toimitaan, jos sanotaan ääneen negatiivisia mielipiteitä tai ongelmia, tuntui olevan vaikea. Yleisimmin ongelmat haluttiin ratkaista, mutta oli myös tilanteita, joissa negatiivisia asioita ja ongelmia haluttiin sivuttaa. Tämä kuulema riippui asiasta. Eräs syy ongelmien sivuuttamiseen oli ”*ongelmiin väsähtäminen*”, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi. Tätä voisi tulkita voimattomuuden tunteeksi saada aikaan muutoksia, mitä Argyris (2004, 2; 1999, 56) kuvasi puolustavien ajatusten yhteydessä. Voimattomuuden tunne sekä asioiden sivuuttaminen liittyvät vahvasti organisaation jäykkistymiseen ja malli I:n käyttäytymisen olemassaoloon. Silloin kun organisaation jäsenet tuntevat olonsa voimattomiksi, he lakkaavat yrittämästä kyseenalaistaa asioita sekä testaamasta julkisesti mielipiteitään. Johdon kanta asioihin oli kuitenkin, että ratkaisut ongelmiin tulisi löytää eikä asioita saisi lakaista maton alle. Negatiivisten tunteiden näyttäminen edelleen saattoi aiheuttaa sen, että varsinainen asia jää tunnekuohun alle eikä näin tule käsitellyksi. Negatiiviset asiat ja ongelmat tulisivat joka tapauksessa ”*kahdenkeskisen tai pienen piirin keskusteluna*”. Haastatteluissa sanottiin myös joidenkin asioiden jäävän vähemmälle huomiolle eli ”*riippuu kenelle puhutaan, tilanteesta ja asiasta*”, onko tässä mahdollista ajatella, että jos asia on hankala, sitä yritetään välttää ja työntää syrjemmälle. Negatiivisia asioita ja ongelmia kerrottiin ilmenevän aika usein, ainakin viikoittain ja näin keskiarvoksi saatiin neljä. Edelleen johto korosti ratkaisun löytämisen tärkeyttä ja sitä, ettei henkilöiden tekemiä virheitä käsitellä suurella joukolla vaan kahden kesken.

Vastuualueiden jakautuminen oman työn suhteen tuntui olevan melko selvää. Haastateltavista kuitenkin useampi mainitsi, että ero voi olla kuin ”*veen piirretty viiva*” tai että vastuuta voidaan myös ”*liu’uttaa*”. Kommentteja voi tulkita niin, että toiminnassa on tiettyä epämääräisyyttä. Kuten Argyris

(1996, 67) kirjoittaa, epäselvää ristiriitatilannetta pidetään jopa normaalina ja hyvänä tilanteena. Näin voidaan haudata epäonnistumisia sekä välittää tilanteita, joissa voitaisiin osoittaa henkilöitä ja jouduttaisiin ottamaan puheeksi asioita, joista tähän mennessä on vaiettu. Haastateltavien kommentoissa ei yleensä maininnut mitään siitä, että tilanteen selkeyttämiseksi olisi tehtävä jotain. Tämä viittaa siihen, että tilannetta pidetään normaalina. Kysyttäessä, millaisissa tilanteissa vastuut ovat epäselviä, sanottiin usein, ettei sellaisia tilanteita tule mieleen. Vastauksista ilmeni kuitenkin, että voi olla tilanteita, joissa vastuut on määritelty, mutta ihmiset tulkitsevat niitä erilailla ja tämä aiheuttaa epäselvyyksiä. Vastuiden epäselvistä tulkinnoista ei kuitenkaan keskustella eikä puhuta ääneen. Johdon käsityksen mukaan vastuut on selkeästi jaettu, vaikka edelleen tulkintaerimielisyyksiä saattoi olla. Kysyttäessä erikseen, onko mahdollista, että vastuiden määrittäminen tulkitaan erilailla, oli vastaus myönteinen. Tällöin asiaa olisi syytä tarkistaa koulutuksen ja keskustelujen avulla. Tilanteita, jossa ollaan eri mieltä vastuista, arvioivat haastateltavat olevan keskiarvotuloksen 2,2:n mukaan. Vastaukset olivat yleensä 1–2:n välillä. Tästä poikkesivat ylemmän organisaatiotason vastaukset viisi ja neljä. Vaikka johtotasolla tiedostetaan vastuualueiden epäselvyys, ei asiaa ole ryhdytty korjaamaan, vaan tilanne tulkitaan ilmeisesti normaaliksi.

Seuraavaksi tarkasteltiin organisaation kykyä kyseenalaistaa ja testata asioita, mikä on yksi tärkeimmistä edellytyksistä organisaation kyvyille oppia (Argyris 1999, 47, 56; 1996, 69; 1989, 13; Argyris & Schön 1978, 43). Haastateltavat kertoivat organisaatiossa esitettävien kysymyksiä keskimäärin 4,1 keskiarvon verran. Tulos seitsemän tarkoittaisi, ettei kysymyksiä esitetä lainkaan ja vastaavasti yksi, että kysytään todella paljon. Voidaan siis ajatella, ettei kysymyksiä tämän perusteella esitetä kovinkaan paljon. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän on vaikeaa arvioida kysymisen yleisyyttä. Kysymysten esiintymiseen vaikuttavat lähinnä tuotanto-ongelmat, eikä muita syitä mainittu. Muutama haastateltava oli sitä mieltä, että kysyä pitäisi enemmän, mikä viittaisi selkeästi epäselviin ja ratkaisemattomiin tilanteisiin, mikä ilmentää jälleen malli I:n voimakkuutta (Argyris

1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13). Vastauksissa hajontaa oli kuitenkin jonkin verran. Ne sijoittuivat 1–6:n välille. Yksi vastaus poikkesi muista. Tämän perusteella kysymyksiä tehdään paljon, mikä puolestaan antaisi vastakkaisen arvion malli I:n voimakkuudesta kuin edellä.

Kysymykseen pyritään vastaamaan niin pian kuin mahdollista. Mikäli ei tiedetä vastausta, aletaan apua hakea esimieheltä, tai henkilöltä, joka on vastuussa asiasta. Kysymyksen käsittely voidaan myös siirtää sille henkilölle, kenelle sen katsotaan kuuluvan ja näin tavallaan ulkoistetaan itsensä tapauksen käsittelemisestä. Tämä kuvaa sitä, ettei itse olla vastuussa tekemisestä, vaan joku muu erityisesti silloin, kun asiaa voidaan tulkita molemmilla tavoilla. Näin toimimalla voidaan suojata omaa toimintaa, kuten malli I:n käyttäytymiseen Argyriksen mukaan kuuluu (1999, 180; 1996, 93; 1990 12–13). Kysymysten käsittely ei haastattelujen perusteella ole tasapuolista. Kun kysyttiin käsittelyn tasapuolisuutta, siten että seitsemän tarkoittaa täysin tasapuolista kysymysten käsittelyä riippumatta siitä, kuka niitä on esittänyt, saatiin tulokseksi 3,44. *”Pitää kyetä asettumaan sen henkilön housuihin, kuka kysyy”*, kommentoitiin asiaa, koska esimerkiksi eri organisaatitasoilla työskentelevät, ihmiset ymmärtävät asioita erilailla, johtuen koulutuksesta ja työtehtävistä jos kyse on vaikkapa teknisistä asioista. Vastauksien hajonta oli aika suurta niiden vaihdellessa 1–6:n välillä. Ylemmillä organisaatitasoilla korostui kysymysten käsittelyn riippuvuus kysyjästä. Kysytyllä asialla ja kysyjällä oli myös riippuvuutta. Mikäli voitiin ajatella kysyjän kysyvän asiaa, joka liittyi hänen vastuualueeseensa, voitiin tätä kysymystä pitää tärkeämpänä, kuin mikäli hän kysyisi asiaa, joka ei kuulu hänen toimintaansa.

Anna haudattujen epäonnistumisten jäädä, oli yksi Argyriksen (1996, 68–69; ks. myös Argyris & Schön 1978, 40) mainitsema virheiden mahdollisuutta lisäävä käyttäytymismalli. Kysyttäessä edellisestä, olivat useimmat haastateltavat sitä mieltä, ettei vanhoja tekemisiä enää kaivella. Tämä viittaa itsensä suojaamiseen ja siihen, ettei käsitellä asioihin, jotka voisivat aiheuttaa uhkatilanteita. Tässä on jälleen selkeä osoitus malli I:n käyttäy-

tymisen olemassaolosta (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13). Mutta mentäessä organisaatiotasolla ylemmäksi, nähtiin selkeästi tarvetta palata myös vahoihin tapauksiin. Tarvetta saattoi olla varsinkin, jos tuotannossa havaitaan ongelmia tai saadaan asiakasreklamaatioita. Tulee voida selvittää, onko näillä yhteyttä aikaisempiin tapauksiin tai voidaanko niistä löytää ratkaisua. Kyse on selkeästi oppimisesta ja sen rinnastamisesta virheellisen toiminnan korjaamiseen (Argyris 1999, 68), mikä on hyvä piirre organisaatiossa.

Taipumukseen suojella itseään uhkatilanteilta malli I:n mukaan kuuluu myös asioiden hämärtäminen käyttäytymällä ristiriitaisesti ja epäsuorasti. Tämä voi ilmetä hyvin esimerkiksi neuvottelutilanteissa havainnollistettaessa asioita. Kun haastateltavilta kysyttiin, kuinka yhtenäinen käsitys neuvotteluun osallistujilla yleensä on esitetyistä asioista, vastasivat he keskiarvoksi 3,78. Kysymyksessä seitsemän tarkoitti, että osallistujat ovat täysin samaa mieltä esitetystä asiasta ja yksi, että heidän käsityksensä poikkeavat täysin toisistaan. Vastaukset vaihtelivat 2–5 :n välillä. Useimmat vastaajista olivat sitä mieltä, että osallistujien käsitykset poikkeavat toisistaan, mihin suhtauduttiin kuin aivan luonnolliseen asiaan. Ilmeni myös, että ryhmässä ihmiset ovat selkeämmin yhtä mieltä asiasta, mutta uskaltavat vasta kahden kesken ilmaista eriävän kannan. Kommentti oli hyvin samansuuntainen äskeisen kysymyksen keskiarvon 3,78:n kanssa, joka osoitti myös eriäviä käsityksiä. Vastaukset ilmentävät jälleen malli I:n käyttäytymistä (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990 12–13). Haastattelussa ilmeni myös, että on havaittavissa tilanteita, joissa peitellään todellisuutta kuten toiminnassa aiheutuneita virheitä ylimalkaisuudella ja epäselvyydellä, juuri kuten malli I:n käyttäytymiseen kuuluukin.

Haastateltavat kertoivat neuvotteluissa havainnollistettavan asioita käyttäen esimerkkejä, graafeja, piirakoita, fläppitaulua, videotykkiä, white boardia, kalvoja tekemällä, näyttämällä, piirtämällä paperille...Keinoja havainnollistaa on paljon, mutta tästä huolimatta osa vastaajista tunnusti, etteivät kaikki asiat ole selviä. Tilaisuuksissa ei aina kuitenkaan kysytä, vaikka ”pi-



*täis olla rohkeutta kysyä ”*. Myös tämä osoittaa selkeästi jäykistynyttä organisaatiokulttuuria malli I:n mukaisesti (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990 12–13). Edelleen hyvistä havainnollistamiskeinoista huolimatta osa asioista peitellään sivuuttamalla, esittämällä asiat ylimalkaisesti ym. keinoin, kuten jo edellä mainittiin.

Argyriksen malli I:n käyttäytymisen taulukossa ”Hallitsevat käyttäytymismallit” -sarakkeen kolmannessa kohdassa minimoi negatiivisten tunteiden luominen ja näyttäminen voidaan todeta, että tutkimassani organisaatiossa esiintyy myös tämän osion mukaisia käyttäytymispiirteitä. Alla olevassa taulukossa seitsemän nähdään kunkin kysymysten vastaajien keskiarvotulokset:

Taulukko 7. Keskiarvot, minimoi negatiivisten tunteiden luominen ja näyttäminen

| Kysymys  | KA   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|------|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>3/3.</b> Kuinka usein olet erimieltä asioista?<br>(1 ei tapahdu,.. 7 tapahtuu usein)  | 3,89 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>5/3.</b> Kuinka usein puhutaan ongelmista tai negatiivisia tunteista?<br>(1 usein,.. 7 ei koskaan )   | 4,00 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>8/3.</b> Kuinka usein edellä mainittuja tilanteita on?<br>(1 ei koskaan,.. 7 tapahtuu usein)  | 2,22 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>9/3.</b> Kuinka paljon työssäsi esitetään kysymyksiä?<br>(1 kysytään paljon,...7 ei kysytä lainkaan)  | 4,11 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>11/3.</b> Arvioi kysymysten käsittelyn tasapuolista kohtelua suhteessa siihen, miltä organisaatiotasolta niitä esitetään.<br>(1. kysymysten käsittely on täysin tasapuolista, ...7 kysymysten käsittely riippuu täysin siitä, kuka sen esittää) | 3,44 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>13/3.</b> Arvioi, miten yhtenäinen käsitys (ymmärrys kokonaisuudesta) neuvotteluissa on käsiteltävistä asioista?<br>(1 täysin erimieltä,.. 7 täysin samaa mieltä).  | 3,78 |   |   |   |   |   |   |   |

Tulosten perusteella voidaan nähdä haastateltavien arvioineen eri kysymysten voimakkuudet hyvin lähelle toisiaan, joten näiden kesken hajontaa ei tullut. Kaikkien kohtien keskiarvojen keskiarvotulokseksi saatiin 3,57.

Tulos kertoo jo aiemmin toistettua sanomaa, jonka mukaan malli I:n voimakkuus on selkeästi havaittavissa myös tässä osiossa.

#### 4.3.4 Ole järkevä

Ole järkevä tarkoittaa, että on velvoite olla puolueeton, älykäs ja tukahduttaa tunteensa. Tämä on vastaavaa kuin edellisessä kohdassa. Kanssakäymisen pitäisi olla puolueetonta keskustelua asioista riippumatta siitä, millaisia tunteita ne herättävät. Suojaa yksin muita loukkaantumasta esimerkiksi olemalla kertomatta arvokasta ja tärkeää tietoa, kertomalla valkoisia valheita, tukahduttamalla tunteita sekä olemalla sympaattinen vääristä syistä. Puhuja kuvittelee, että muita täytyy suojella ja ettei tätäkään saa sanoa ääneen. Tästä seuraa, ettei mitään oletuksia testata. Suojamalla muita hän suojaa myös itseään. (Argyris & Schön 1978, 61–64)

Malli I:n viimeisen osan ”Hallitsevat käyttäytymismallit” neljättä kohtaa ole järkevä alettiin testata selvittämällä, kuinka riittävästi haastateltavat saivat tietoa työnsä suorittamista varten. Keskiarvoksi kysymykseen saatiin 1,7, mikä kertoo heidän olevan melko yksimielisiä siitä, että tietoa saadaan riittävästi työskentelyä varten. Tehtävässä yksi tarkoitti, että tietoa saadaan riittävästi ja seitsemän päinvastaista eli tietoa ei saada riittävästi. Vastaukset vaihtelivat 1–3:n välillä ja vain yksi haastateltava arvio tilannettaan kolmoseksi. Tämä voisi osoittaa, että jonkin verran enemmän tietoa pitäisi kuitenkin saada.

Case-organisaatiosta löytyi asioita, joista ei voida keskustella. Asiat voisi vastausten perusteella jakaa niihin, mitkä liittyvät työhön, teknisiin asioihin ja yritystoimintaa sekä asioihin, jotka koskevat ihmisiä ja heidän tekemisiään. Työhön ja yritystoimintaan liittyy paljon asioita, joita ei voida yrityksen sisällä kertoa kaikille. Näistä hyviä esimerkkejä ovat: katetavoitteet; monet rahan liittyvät asiat, joita säätelee pörssilainsäädäntö; tuotteisiin liittyvät liikesalaisuudet; uudet kehitteillä olevat projektit sekä luottamukselliset

asiat, jotka liittyvät esimerkiksi asiakkaisiin ja heidän tuotteisiinsa. Ihmisiin ja ihmisten tekemisiin liittyvät asiat, joista ei voida keskustella, ovat esimerkiksi työssä tehdyt virheet huolimattomuuden tai tietämättömyyden vuoksi sekä käytös. Mikäli käyttäytyminen aiheuttaa ongelmaa, on tästä myös hankalaa puhua. Ihmisiin liittyviä negatiivisia asioita haluttiin ehdottomasti käsitellä kahden kesken tai pienessä ryhmässä. Haastateltavat luettelivat kysymykseen asioita, joista ei keskustella. Organisaation alimmalla tasolla tästä oltiin kuitenkin erimieltä. Heidän mielestään työpaikalla voidaan keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista. Tästä huolimatta tämän kappaleen perusteella voidaan sanoa, että malli I:een liittyvää asioiden peittäminen ja keskustelemattomuutta on organisaatiossa havaittavissa aivan kuten Argyris puolustusrutiineista kirjoittaa. Ilmiön voimakkuus vaihtelee mentäessä organisaatiotasolta toiselle. Puhumattomuus luo kuiluja ja ymmärtämättömyyttä tärkeistä asioista, joita ei aina edes tiedosteta ja joista ei puhuta. Koska asioiden kyseenalaistaminen ja mielipiteiden julkinen testaaminen estyvät, vaikuttaa tämä myös organisaation oppimiseen ja kykyyn menestyä. Osa organisaation jäsenistä tietää, että asioista pitäisi puhua. (Argyris 1999, 47, 185) Syytä puhumattomuuteen työhön ja liiketoimintaan liittyvissä asioissa mainittiin esimerkiksi: liikesalaisuudet, salassapitosopimukset, luottamukselliset asiat ja pörssilainsäädännön rajoitteet, mistä aiemmin jo kirjoitettiin. Henkilöstöpuolella ei käsitellä työssä tehtyjä virheitä siksi, ”*että ei sitten loukata toista tai mennä tavallaan tietyn rajan yli*”. Kommentti viittaa perussyihin, miksi puolustusrutiineja on olemassa. Ihmisiä halutaan suojata ja välttää negatiivisista asioista keskustelua, koska sitä pidetään huomaavaisena ja moraalisesti oikeana (Argyris 1994, 79). Syyt ilmentävät malli I:n käyttäytymistä, kuten Argyris on tutkimuksissaan todennut (1996, 93; 1999, 180; 1990 12–13). Haastattelussa ilmeni myös, ettei virheistä haluta puhua siksi, että niiden käsittely on vaikeaa eikä tiedetä, miten asiaa pitäisi hoitaa. Organisaation ylemmillä tasoilla oli selvää, että vaikeat asiat ja ongelmat puhutaan kyseisen henkilön kanssa kahden kesken, ei ryhmän kuullen. Vaikeuden tunne asioiden hoitamiseen viittaa jälleen voimattomuuteen, jota tunnetaan kun ei tiedetä, kuinka asia pitäisi hoitaa (Argyris 2004, 2; 1999, 56) Asioita jätetään käsittelemättä

sen vuoksi, etteivät ne loukkaisi toisia. Haastateltavat arvioivat tämän 3,1 keskiarvon mukaiseksi. Kysymyksessä yksi tarkoitti tilannetta, jolloin näin ei tapahtuisi koskaan ja seitsemän tilannetta, jolloin näin tapahtuisi usein. Organisaation ylemmillä tasoilla oltiin enemmän sitä mieltä, ettei asioita jätetä tämän vuoksi käsittelemättä, vaikka ykköstä ei valittukaan. Mentäessä organisaatiota alemmaksi, oltiin yleisemmin sitä mieltä, että jotain jätetään sanomatta siitä syystä, ettei toista loukata. Tyypillisesti tällainen asia voisi olla toisen työpanoksen arvostelu tai virheistä ja epäonnistumisista puhuminen. Vastaukset vaihtelivat 1–6:n välillä, joten täysin yksimielisiä eivät haastateltavat tästä olleet. Jälleen ilmeni tarve suojella toista sekä itseään (Senge 1990a, 232; Argyris 2004, 2; 1999, 56).

Valkoisia valheita kerrotaan yleensä siksi, ettei haluta paljastaa, kuinka asia todellisuudessa on. Case-organisaation haastateltavat arvioivat niitä käytettävän 3,2 keskiarvon mukaisesti. Kysymyksessä yksi tarkoitti, ettei valkoisia valheita käytetä koskaan ja seitsemän puolestaan, että niitä käytetään todella usein. Haastateltavien vastaukset vaihtelivat 1–6:n välillä, mikä kertoo jälleen käsitysten eroavan toisistaan. Ylemmän organisaatiotason kommentteina oli, että valkoisilla valheilla yritetään peitellä epäonnistumisia. Näin tehdään, kun ei haluta tunnustaa, kenestä tai mistä ongelma johtui. Ilmiötä pidettiin inhimillisenä piirteenä, mikä Sengen (1990a, 166) ja Bergerin ja Luckmannin (2000, 149) mukaan on opittu jo varhain lapsuudessa sosialisoinnin yhteydessä. Kommentteissa ilmeni myös, että valkoisia valheita käytetään ja sen huomaa kyllä, mutta asiasta ei kuitenkaan puhuta. Kommentti on hyvin samanlainen, kuin mitä Argyris kirjoittaa kuvaillessaan puolustusrutiineita (2004, 2; ks. myös Senge 1990a, 232). Muutama vastaaja oli myös sitä mieltä, ettei ollut huomannut valkoisten valheiden käyttöä. Valkoisia valheita arveltiin käytettävän, koska halutaan suojella itseään tai toista. Yleensä halutaan suojata toisen tai itsensä epäonnistumista ja tämän aiheuttamalta mahdolliselta epämieluisalta tilanteelta. Jotta totuus ei paljastuisi, voidaan asiaa muunnella tai jättää kokonaan mainitsematta. Tämä ilmeni hyvin lähes jokaisen haastateltavan vastauksesta. Myös tässä yhteydessä mainittiin, kuinka usein tätä tapahtuu.

Organisaation varauksellisuus näkyy myös siinä, ettei neuvotteluissa keskustella asioista riittävästi, vaan niistä puhutaan paljon pienemmissä ryhmissä tilaisuuksien jälkeen. Haastateltavien keskiarvotulos tätä kysyttäessä oli 5,44. Tulos seitsemän tarkoittaa, että näin tapahtuu aina ja yksi ettei näin tapahdu koskaan. Vastaukset vaihtelivat 2–7:n välillä. Mainittakoon vielä, että täydet seitsemän antoi neljä haastateltavaa yhdeksästä. Tästä syystä mielipiteitä voisi pitää melko yksimielisinä. Syitä siihen, miksi asioita käsitellään jälkikäteen, on useita. Silloin, kun palaverissa ei saada asioita ratkaistua, on niiden käsittelyä jatkettava neuvottelun jälkeen, mikä tuntuisi luonnollista. Mutta ilmeni myös, ettei kaikkea haluta tai uskalleta sanoa ääneen tilanteessa, jossa on paljon ihmisiä. Tästä on esimerkkinä kommentti: ” *siellä ei sitten uskalleta avata suuta*”. Uudet ajatukset ja ideat voivat olla myös asioita, joita ei uskalleta mainita. Omaa mielipidettä tai ajatusta ei uskalleta ns. testata suuren yleisön keskuudessa, kuten Argyris (2004, 1–2; 1999, 56, 141) asiaa on ilmaissut. Puolustavat ajatukset estävät oppimisen ja siihen sopivan ilmapiirin kehittymisen (Argyris 2004, 1–2; 1999, 56, 141). Käytöstä pidetään haastattelujen perusteella inhimillisenä piirteenä ja siksi hyväksyttävänä (Senge 1990a, 8, 164; Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63; Argyris 2004, 7–8; 1999, 56; Sarala & Sarala 1996, 61). On helpompi keskustella asioista pienemmällä porukalla. ” *Jonkun kanssa kun on vaikka samalla aaltopituudella, niin ymmärtävät niin sanotusti toisiaan helpommin, kuin se, että isossa ryhmässä yrität puhua ja sitten kaikki ei kuitenkaan tajua mistä on kyse.*” Edellä mainittu oli tyypillinen ajatus tilanteesta. Tämän perusteella voidaan päätellä esiintyvän itsensä ja toisen suojaamista, mikä on malli I:lle tyypillistä käyttäytymistä (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990 12–13). Tällä kohdalla mainittiin myös henkilökohtaisen palautteen antamisesta. On tärkeää, että se annetaan kahden kesken, ei suuren yleisön läsnä ollessa. Näin vältetään toisen nolaamista. Haastattelussa mainittiin myös erääksi syyksi asian riittämätön käsittely palaverissa. Tämä voi herättää useita kysymyksiä. Eivätkö palaverit ole tarpeeksi pitkiä? Eikö niihin valmistauduta riittävän hyvin? Onko syynä siihen, ettei kaikkea käsitellä, osallistujien turhautuminen tilanteissa, joissa

on he ovat tulleet torjutuksi? Voi olla myös, ettei organisaation neuvottelutilanteissa pystytä riittävän tehokkaaseen toimintaan.

Kysyttäessä haastateltavilta, kuinka usein heillä on tunne, että joutuvat tukahduttamaan omat tunteensa, saatiin vastausten keskiarvoksi 3,33. Vastaukset vaihtelivat 1–5 :n välillä, eikä selkeää linjaa esimerkiksi eri organisaatiotasojen välillä voitu havaita. Kysymyksissä yksi kuvasi tilannetta, jossa tunteita ei tarvinnut tukahduttaa koskaan. Seitsemän kuvasi päinvastaista tilannetta, jossa tunteet täytyi tukahduttaa hyvin usein. Tunteiden tukahduttaminen liittyi useimmiten tilanteisiin, joissa jollekin osapuolelle ei voitu sanoa kuinka asia todellisuudessa oli eli tilanne riippuu henkilöstä. Tunteita voidaan tukahduttaa myös silloin, jos asiaa ei koeta niin merkitykselliseksi, että siitä kannattaisi puhua. Tunteita ei näytetä myös siksi, että ollaan etukäteen sitä mieltä, ettei omaa kantaa kuitenkaan kuulla ja yrittäminen olisi turhaa. Molemmat kuvaavat jonkin asteista turhautumista. Mikäli kyse on epäonnistumisesta kuten esimerkiksi suuren rahallisen tappion tuottamisesta organisaatiolle, yritetään tilanteen luomat tunteet tukahduttaa. Tämä on hyvin ymmärrettävää ja luontaisesti opittua. Edellä mainittu keskiarvotulos 3,33 viittaa case-organisaatiossa siihen, että haastateltavat arvioivat joutuvansa tukahduttamaan tunteitaan melko usein. Tukahduttamiseen liittyvät syyt ovat edelleen vastaavanlaisia kuin mitä olivat aiemmin neuvottelujen jälkeisissä asioissa. Niiden avulla yritetään suojata joko itseään tai muita uhkaavilta tilanteilta. Tämä on Argyriksen mukaan malli I:n käyttäytymistä kuvaavaa käytöstä ja asennetta (1999, 180; 1996, 93; 1990 12–13).

Työhön liittyvistä asioista voidaan case-organisaatiossa keskustella melko avoimesti. Kysyttäessä asiaa haastateltavilta kysymykselle saatiin keskiarvotulos 2,9. Vastaus yksi Likert-asteikolla tarkoitti hyvin avointa tilannetta ja seitsemän tilannetta, jossa ei voida puhua avoimesti. Tilanteet, joissa ei voi keskustella avoimesti, liittyivät yleisesti henkilökohtaisiin asioihin. Pa-laute, varsinkin jos se on negatiivista, tulee antaa kahden kesken. Myös tilanteista, joissa arvostellaan toisen työpanosta tai on itse epäonnistuttu,

ei voida keskustella avoimesti. Työntekijätasolla ilmapiiri tuntui vapautuneemmalta kuin organisaation ylemmillä tasoilla. Heidän mukaansa kaikista työhön liittyvistä asioista voidaan keskustella avoimesti. Yleisesti vastaukset vaihtelivat kuitenkin 1–6:n välillä, mikä kuvastaa erilaisia käsityksiä avoimuudesta. Ylempien organisaatiotasojen vastausten hajonta näytti liittyvän siihen, ettei kaikkea kuitenkaan aina puhuta vaan asioita halutaan peitellä. Haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, että he ovat valmiita keskustelemaan avoimesti mistä tahansa työhön liittyvästä asiasta, mutta kaikki eivät aina ole yhtä valmiita. On myös tilanteita, joissa joku tietty asia on osalle ongelma mutta ei välttämättä kaikille. Tällöinkin tulisi voida keskustella asiasta tai ongelmasta ja löytää ratkaisuja. Edellä mainittu peittely liittyi jälleen malli I:n käyttäytymisen olemassaoloon (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13).

Arkaluonteisista asioista puhuttaessa joutuivat useat haastateltavista miettimään, mitä nämä voisivat olla. Vastaukseksi tuli vähitellen asioita, jotka liittyivät toisten ihmisten käyttäytymiseen ja heidän tapaansa hoitaa tehtäviään. Kyse voi olla siitä, ettei jotain tehtävää osata hoitaa ja tarvitaan apua. Henkilökohtaiset asiat kuten sairaudet tms., voivat myös rajoittaa työn tekemistä. Tärkeäksi koettiin, että arkaluonteiset asiat käsitellään mahdollisimman pienellä porukalla esim. esimiehen kanssa, jolloin mukana olisivat ainoastaan ne henkilöt, joita tarvitaan. Vaikka hiukan miettimistä aiheuttivat arkaluonteiset asiat, haastateltavat totesivat niitä esiintyvää kuitenkin melko usein. Heidän keskiarvovastauksensa kysymykseen, kuinka usein arkaluonteisia asioita käsitellään, oli 4,9. Yksi tarkoitti Likertasteikolla, että niitä käsitellään aina ja seitsemän ettei niitä käsitellä koskaan. Arkaluonteisia asioita käsitellään ylempien organisaatiotasojen mukaan viikoittain ja jopa koko ajan. Vastauksissa oli hajontaa vähemmän kuin edellisessä kysymyksessä, niiden vaihdellessa 3–6 :n välillä. Myös arkaluonteisten asioiden käsittely osoittaa itsensä ja muiden suojaamista. Mietitään tarkkaan, keiden läsnä ollessa mistäkin asiasta voidaan puhua. Tätä voidaan edelleen katsoa malli I:n mukaiseksi käyttäytymiseksi, mikä

on omiaan lisäämään puolustusrutiineiden olemassaoloa (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13).

Argyriksen (1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13) malli I:tä kuvaavan taulukon "Hallitseva käyttäytymismallit" sarakkeen viimeinen, neljäs kohta testasi sitä, kuinka vahvasti organisaatiossa järkevyyden korostaminen on esillä. Alla olevaan taulukkoon kahdeksan on kerätty haastateltavien kunkin Likert-asteikollisen kysymyksen keskiarvot kuvaamaan tilannetta yleensä.

Taulukko 8. Keskiarvot, ole järkevä

| Kysymys  | KA   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|------|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>1/4.</b> Saatko työssäsi riittävästi tietoa työn suorittamista varten?<br>(1 riittävästi,.. 7 ei riittävästi)   | 1,67 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>4/4.</b> Minkä verran arvioisit asioita jätettävän käsittelemättä,<br>jotta annettava tieto ei loukkaisi jotain osapuolta?<br>(1 ei tapahdu,.. 7 tapahtuu yleisesti ) | 3,11 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>5/4.</b> Miten arvioit väittämää:<br>Työpaikallani käytetään valkoisia valheita.<br>(1 ei käytetä, ... 7 käytetään usein )  | 3,22 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>7/4.</b> Puhutaanko asioista kahden kesken varsinaisten neuvottelujen jälkeen?<br>Kuinka usein arvioit tämän tapahtuvan?<br>(1 ei tapahdu,.. 7 tapahtuu yleisesti )   | 5,44 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>9/4.</b> Kuinka usein on tilanteita, joissa sinun täytyy tukahduttaa tunteesi?<br>(1 ei tapahdu,.. 7 tapahtuu usein ).  | 3,33 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>11/4.</b> Kuinka avoimesti voitte keskustella työhön liittyvistä asioista?<br>(1 hyvin avoimesti,.. 7 ei avoimesti).  | 2,89 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>14/4.</b> Kuinka usein arkaluonteisia asioita käsitellään?<br>(1 käsitellään aina,.. 7 ei käsitellä koskaan ).  | 4,89 |   |   |   |   |   |   |   |

Taulukon kahdeksan kaikkien keskiarvojen yhteiseksi keskiarvoksi tuli 3,51, mikä kuvastaa sitä, että järkevyyden korostaminen case-



organisaatiossa on esillä melko voimakkaasti. Kaksi voimakkaimmin esille tullutta kysymystä olivat 7/4.: ”Puhutaanko asioista kahden kesken varsinnaisten neuvottelujen jälkeen? (1 – ei tapahdu, 7 – varsin usein)” sekä kysymys 14/4.: ”Kuinka usein arkaluonteisia asioita käsitellään? (1 – käsitellään aina, 7 – ei käsitellä koskaan)”. Molempien korkeat keskiarvot kuvaavat voimakasta itsensä sekä muiden suojaamista organisaation toiminnassa, mikä vahvistaa puolustusrutiinien olemassaoloa ja estää, ettei asioista voida keskustella avoimesti eikä myöskään keskustelemattomuudesta voida keskustella (Senge 1990a, 232; Argyris 2004, 2; 1999, 56). Tämä osoittaa Argyriksen mukaan malli I:n käyttäytymisen voimakkaan olemassaolon (1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13).

#### **4.3.5 Organisaatiotasojen välisiä eroja**

Tässä luvussa tarkastellaan, kuinka Argyriksen malli I:n mukaisen käyttäytymisen ”Hallitsevat käyttäytymissäännöt” erot esiintyvät eri organisaatiotasolla. Kohdeyrityksen organisaatio on jaettu johto-, toimihenkilö- sekä tuotannolliseen tasoon. Erojen hakemisella voidaan saada jotain tietoa siitä, kuinka mahdollinen erilainen organisaatiokulttuuri ns. alakulttuuri vaikuttaa toimintaan (Schein 1993b, 50; Maanen ja Barley Hatchin teoksessa 1997, 226–229; Argyris 1996, 4–5; March & Olsen 1989, 37; Dror 2001, 51). Koska tutkimuksessa kunkin organisaatiotason otosmäärä oli pieni, voidaan miettiä, kuinka hyvin tämä määrä voi vastata koko yrityksen kyseisen organisaatiotason kantaa.

#### **Johtotaso**

**Päämäärien määrittäminen** kohdassa johto oli sitä mieltä, että toiminnan päämäärät tulevat ulkoapäin asiakkailta sekä yrityksen oman hallinnon ja omistajien taholta. Tavoitteiden kautta voidaan selkeästi havaita yrityksen avoimen järjestelmän luonne Katzin ja Kahnin (1978, 3, 33; ks. myös McKelvey 1982, 39; Beer & Eisenstat 1996, 598; Hedberg 1981, 13) määrittelyn mukaan. Asiakkaat ja osa omistajista voidaan katsoa olevan yrityk-

sen ulkopuolisia tekijöitä, jotka ovat voimakkaasti sidoksissa yritykseen. Keinot tavoitteiden saavuttamiseen ovat vapaammat, kuin toimihenkilö ja työntekijäpuolella, johtuen tehtävien moniulotteisuudesta sekä asemasta. Tavoitteiden realistisuus vaikuttaa paljon siihen, kuinka hyvin niihin päästään. Johdon työssä korostuu tuotekehityksen merkitys yrityksen toiminnalle. Uusien tuotteiden kehitystyössä on selkeästi havaittavissa myös oppimisprosessia uuden tiedon hankinnan ja kokemuksen kehittymisen kautta (Senge 1990a, 3; Argyris 1996, 3; 1994, 77; Nonaka & Takeuchi 1995, 3, 6; Hedberg 1981, 21). Tämä piirre on positiivinen organisaation kehittymiselle. Positiivisuudesta huolimatta ongelmien peittelyä ja vastuun siirtämistä esiintyy myös, mikä on osoitus organisaation puolustusellisuudesta ja tarpeesta suojautua ongelmilta (Argyris 1994, 79). Työskentely on suunnitelmallisempaa ja analyttisempaa sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön on suurempi kuin alemmilla tasoilla. Suurin rajoite päämäärien määrittämiseen tulee reunaehtojen asettajilta, kuten omistajilta, asiakkailta ja hallitukselta. Johtotasolla korostetaan ryhmätyön merkitystä. Tämä piirre on päinvastainen puolustusrutiinien olemassaololle (Argyris 1994, 79). Päämääristä puhuttaessa selkeästi tärkeintä on onnistunut lopputulos yrityksen kokonaisuuden kannalta, ei oman päämäärän tai suunnitelman saavuttaminen.

**Maksimoi voitot ja minimo tappiot**, nähtiin johdon mielestä siten, että muutoksia suunniteltuun toimintaan tulee aika usein esimerkiksi asiakkaan vaatimuksesta. Tärkeintä on kuitenkin, että muutoksella päästään parempaan lopputulokseen yrityksen kannalta. Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen koettiin tärkeäksi yrityksen elinkelpoisuuden kannalta. Toiminnassa korostui edelleen joukkuepeli, ei oman toiminnan maksimointi. Hyvän tuloksen saaminen on onnistumisen merkki myös silloin, kun tulos saavutetaan muiden kanssa yhdessä. Johdon asemasta johtuen mahdollisuudet vaikuttaa muiden toimintaan, nähtiin hyvinä. Toisaalta reunaehtojen kuten asiakkaiden, omistajien ja hallituksen vaikutus nähtiin tekijöinä, joihin ei voitu vaikuttaa. Johtotasolla oltiin sitä mieltä, että toiminnan epäonnistuessa, on syytä selvittää myös kenestä tämä johtuu, jotta olisi mah-

dollista saada aikaan korjaavia toimenpiteitä ja oppimista. Tämä tarkoittaisi siis malli I:n mukaista syyllisten hakemista. Toisaalta ajateltiin, ettei esim. osaamattomuutta voida korjata, mikäli ei tiedetä, kuka tarvitsisi ohjausta. Asian esittämisestä riippuu, kuinka puolustusellista toiminta on ja etsitäänkö todella häviäjää. Erityisesti organisaation ylemmällä tasolla ongelmiin suhtaudutaan analyttisemmällä tavalla kuin alemmalla tasolla. Tällöin oleellista on, että ongelman ratkaisemista varten tarvitaan useampia henkilöitä eri organisaation osista, mikä kuvastaa asioiden moniulotteisempaa ja yleisempää luonnetta. Käsiteltävät asiat eivät ole enää selkeästi ohjeistettuja ja rutiiniluonteisia.

**Minimoi negatiivisten tunteiden muodostaminen ja ilmaiseminen** tarkoitti johdon osalta erityisesti asioiden tekemisen tärkeyttä erotuksena ihmisten tunteista. Esimerkkinä tästä on kommentti ”*ei ihmiset riitele, mutta asiat riitelee*”. Kommentin yhteydessä mainittiin myös, ettei asioiden pitäminen erillään ihmisistä ole aina helppoa, vaan joskus ihmiset suuttuvat ja mököttävät. Tämä viittaa voimakkaasti vielä esiin tulevaan järkevyyden korostamiseen ja näin malli I:n käyttäytymisen esiintymiseen (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13). Johdon kanta asioihin oli kuitenkin, että ratkaisut ongelmiin tulisi löytää, eikä asioita saisi lakaista maton alle. Negatiivisten tunteiden näyttäminen edelleen saattoi aiheuttaa sen, että varsinainen asia jää tunnekuohun alle, eikä näin tule käsitellyksi, mikä viittaa Argyriksen mukaan suojaamiseen ja peittelyyn (Argyris 1994, 79). Negatiiviset asiat ja ongelmat tulisivat joka tapauksessa suorittaa ”*kahdenkeskisen tai pienen piirin keskusteluna*”. Johdon kanta näytti myös olevan, että negatiivisista tunteista tai ongelmista puhutaan enemmän kuin muiden organisaatiotasojen mielestä. Testattaessa, onko toiminnassa epäselvyyksiä ja epämääräisyyksiä selviteltiin myös, kuinka hyvin vastuut toiminnoista on jaettu. Johdon käsityksen mukaan vastuut on selkeästi jaettu, vaikka edelleen tulkintaerimielisyyksiä saattoi olla. Kysyttäessä erikseen, onko mahdollista, että vastuiden määrittäminen tulkitaan erilailla, oli vastaus myönteinen ja kommentoitiin esimerkiksi, että vastuuta voidaan liu’uttaa tai ne ovat kuin veteen piirretty viiva. Liu’uttaminen viittaa jälleen

peittelyyn ja vastuun siirtämiseen toisille (Argyris 1994, 79). Tällöin asiaa olisi syytä tarkistaa koulutuksen ja keskustelujen avulla, johto kommentoi. Ylemmillä organisaatiotasolla korostui kysymysten käsittelyn riippuvuus kysyjästä. Kysytyllä asialla ja kysyjällä oli myös riippuvuutta. Mikäli voitiin ajatella kysyjän kysyvän asiaa, joka liittyi hänen vastuualueeseensa, voitiin tätä kysymystä pitää tärkeämpänä, kuin mikäli hän kysyisi asiaa, joka ei kuulu hänen toimintaansa. Negatiivisia asioita kuten epäonnistumisia käydään läpi siltä osin, kun ajatellaan niistä voitavan oppia. Uusien ongelmien kohdalla tulee voida havaita, onko tämä seurausta aiemmista tapauksista. Toisaalta tätä voidaan pitää suojeluna ja peittelynä, mutta toisaalta voidaan ajatella, että tärkeämpää on keskittyä tulevaan, kuin suunnata katse täysin vanhoihin ongelmiin. Oppimisenäkökanta vanhojen ongelmien suhteen viittaa kuitenkin enemmän double-loop –oppimiskäsitykseen (Argyris 1994, 79; Kunnas 2002, 15; Nonaka & Takeuchi 1995, 44; Argyris & Schön 1978, 3, 20–22; Van der Heijden et al. 2002, 81; March & Olsen 1989, 54; Aaltonen ja Wilenius 2002, 125, 160; Yeo 2005, 377–378), mikä on organisaation kehittämisen kannalta hyvä asia.

**Ole järkevä** kohdassa, johto tiedosti selkeästi, ettei liikesalaisuuksiin, tuotekehitykseen tai pörssiyhtiön raha-asioista voida keskustella avoimesti koko organisaation kanssa. Myös ongelmia ja henkilöihin liittyviä asioita tulee käsitellä mahdollisimman pienessä piirissä, joka käsittää vain asianosaiset. Vaikeat asiat ja ongelmat puhutaan kyseisen henkilön kanssa kahden kesken, ei ryhmän kuullen. Vaikeuden tunne asioiden hoitamiseen viittaa jälleen voimattomuuteen, jota tunnetaan kun ei tiedetä, kuinka asia pitäisi hoitaa (Argyris 2004, 2; 1999, 56) Ylempi organisaatiotaso kommentoi, että valkoisilla valheilla yritetään peitellä epäonnistumisia. Kuitenkin oltiin sitä mieltä, että asioista tulee voida keskustella ja ongelmia ratkaista. Näkemys oli selvästi avoimempaa kuin toimihenkilötasolla vaikka ei niin avointa kuin tuotannossa.

### **Toimihenkilöt**

**Päämäärien määrittäminen** ajateltaessa toimihenkilöt näkivät työnsä melko ohjeistetuksi ja sidotuksi annettuihin tavoitteisiin. Ammattitaidolla oli suuri merkitys työn onnistumiseen. Työ koettiin enimmäkseen rutiinien toistamiseksi eikä suunnittelu aina vaadi suurempia ponnisteluja. Mikäli työssä ei onnistuttu, tulee tästä helposti palautetta. Tämä puolestaan kertoo, ettei organisaatiossa vältetä täysin negatiivisista asioista keskustelua, mikä tyyppisesti olisi puolustusrutiineihin liittyvää (Argyris 1994, 79). Mahdollisuudet vaikuttaa työhön koettiin melko vähäisiksi johtuen työn rutiiniluonteisuudesta. Muut henkilöt vaikuttivat työhön lähes yhtä paljon kuin mitä itse voidaan vaikuttaa. Muiden vaikutusta ei nähty huonona asiana vaan lisäarvoa tuovana. Oma työ haluttiin kuitenkin tehdä niin hyvin kuin mahdollista.

**Maksimoi voitot ja minimoi tappiot** kohdassa, toimihenkilöt pitivät edellistä ryhmää tärkeämpänä oman toiminnan onnistumista suunnitelmien mukaan. Toiminnan muutos saattoi aiheuttaa ärsyyntymistä varsinkin, mikäli se johtui toisen osapuolen epäonnistumisesta esim. muistamattomuudesta tai kiireestä. Omat vaikutusmahdollisuudet muihin oman työn suunnittelussa nähtiin edelleen pieninä.

**Minimoi negatiivisten tunteiden muodostaminen ja ilmaiseminen**, tarkoittaa toimihenkilöiden mukaan, että negatiivisista tunteista tai ongelmista puhutaan vähemmän. Näin heillä tapahtuu vähemmän kuin muilla organisaatiotasoilla. Tämä vähäinen tunteiden ja negatiivisten asioiden ilmaiseminen viittaa sekä oman itsensä että toisen osapuolen suojelemiseen, mikä on yksi puolustusrutiinien ilmenemispiirre. (Argyris 1994, 80) Toiminnan vastuut tuntuivat olevan selkeät. Suurempia ongelmia tämän suhteen ei näyttäneen olevan. Vanhoja epäonnistumisia otetaan esiin toimihenkilöiden mielestä vähemmän, kuin johdon mielestä. Joskus näin tapahtuu, mutta ei kuitenkaan kovin usein.

**Ole järkevä** kohdassa, toimihenkilöt olivat sitä mieltä, ettei liikesalaisuuksista tai ihmisten epäonnistumisista voida keskustella avoimesti. Valkoisten valheiden käyttö nähtiin luonnollisena ihmisen käyttäytymispiirteenä, jolla halutaan suojata toista. Asioista ei heidän mukaansa voida keskustella läheskään yhtä avoimesti verrattuna tuotantoon.

### **Tuotanto ja työntekijät**

**Päämäärien määrityksestä** kysyttäessä työntekijät ovat sitä mieltä, että työssä pystyy itse vaikuttamaan onnistumiseen sekä myös melko hyvin tiedetään, milloin on onnistuttu ja milloin ei. Vapauden tunne työn suorittamisessa oli suurempi kuin esimerkiksi toimihenkilöillä. Työn suunnittelun kannalta tuotantoajon aloittamisella oli suuri merkitys onnistumisen suhteen, ei niinkään toiminnan suunnittelulla. Lopputulos kertoo, kuinka työssä onnistuttiin. Onnistumiseen vaikuttivat myös edellinen työvuoro sekä raaka-aineen laatu. Muuten työhön pystyy melko hyvin itse vaikuttamaan. Osa oli myös sitä mieltä, että työhön voitiin vaikuttaa itse enemmän kuin muut henkilöt. Tuotannollinen työ koettiin myös melko yksinäiseksi puuhaksi. Toimihenkilöiden tavoin korostui oman työsuorituksen onnistuminen ja työn suorittaminen mahdollisimman hyvin.

**Maksimoi voitot ja minimoii tappiot** kohdassa, työntekijät tunsivat, että tarvetta muuttaa suunnitelmia on vähemmän kuin muilla organisaatiotasoilla. Omassa työssä onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen tuottivat suurta mielihyvää. Mielihyvää ei alentanut se, että tulos saavutettiin yhteistyössä muiden kanssa. Tämä viittaa kykyyn tehdä yhteistyötä, ei pyrkiä maksimoimaan pääasiassa omaa voittoa, mikä on tyypillistä puolustuksellista käytöstä (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13). Vaikutusmahdollisuudet muihin, jotka ohjaavat työtä nähtiin edelleen kohtalaisen suurina. Mikäli tuotannossa toiminta epäonnistuu, oli yksi vastaajista sitä mieltä, että syyllisiä eli häviäjiä etsitään aina, kun taas toisen kommentin mukaan näin ei tehdä koskaan. Tulos on hyvin ristiriitainen eikä siksi ole helppo tulkita, mistä ero johtuu. Organisaation alemmilla tasoilla on selkeästi enemmän taipumusta ratkaista ongelmia yksin kuin ryhmäs-

sä. Osa tästä taipumuksesta voidaan kuitenkin ajatella kuvastavan malli I:n käyttäytymistä, jossa pyritään kontrolloimaan tehtäviä ja selviämään voittajana (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13).

**Minimoi negatiivisten tunteiden muodostaminen ja ilmaiseminen** tarkoittaa työntekijöiden sekä tuotannon puolella sitä, että tunteiden ja ongelmien ilmaisuun jäi johdon ja toimihenkilöiden käsitysten välimaastoon. Heillä asioiden esittäminen tuntui olevan mutkattomampaa ja pidettiin yleensä luonnollisena ilmaista oma kanta, mikäli asiasta ollaan eri mieltä. Tuotannossa myös vastuiden jakautuminen koettiin selkeämmäksi kuin johdon mielestä. Tuotannon mielestä kysymysten käsittely oli pääasiassa tasapuolista riippumatta siitä, kuka kysymyksiä esittää. Kysymyksiä ei myöskään esitetä kovin paljon. Eikä liiemmin käsitellä vanhoja epäonnistumisia. Työntekijät ajattelevat johdon kyllä niitä pohtivan, mutta näistä ei heidän kanssa juuri puhuta. Jälleen kerran voidaan havaita poikkeavaa käytäntöä johtoon sekä toimihenkilöihin nähden, mikä on omiaan lisäämään erilaisten käsitysten määrää eli pirstaleista tietoa organisaatiossa, kuten Argyris asian ilmaisee. Toiminta on omiaan lisäämään puolustusruutiinien voimassaoloa. Niin kauan kun ymmärrys ja käsitykset ovat pirstaleisia ja antavat vain epäselvän ja ristiriitaisen kuvan tapahtuneesta, ovat myös varsinaiset ongelmat epäselviä (Argyris 1996, 67; Senge 1994, 267; Van der Heijden et al. 2002, 73–75).

**Ole järkevä** kohdassa, työntekijät olivat yleisesti sitä mieltä, ettei sellaisia asioita ole, mistä ei voitaisi keskustella. Tämän voisi tulkita siten, että he kokivat ilmapiirin hyvin avoimeksi.

Edellä oli kerätty kohdeyrityksen eri organisaatiotasojen vastausten tuloksia tehtyihin kysymyksiin siltä osin, kun ne erosivat toisistaan organisaatiotasojen kesken. Selkeästi voitin löytää eroavia näkemyksiä ja ajattelumalleja. Argyris nimittää näitä eroavia käsityksiä pirstaleisuudeksi. Pirstaleisuudesta johtuen organisaation jäsenet eivät pysty muodostamaan ko-

konaista ymmärrystä organisaation toiminnasta. Koska tämä rajoittaa ymmärrystä, se vaikeuttaa myös organisaation oppimista. (Argyris 1996, 67)

Eri näkemykset kertovat myös organisaatiokulttuurin sisältävän erilaisia alakulttuureita, jotka muotoutuvat luonnostaan eri perustein, kun ihmiset ovat tekemisissä keskenään (Schein 1990b, 50; Maanen ja Barley Hatchin teoksessa 1997, 226–229; Argyris 1996, 4–5; March & Olsen 1989, 37; Dror 2001, 51). Kohdeorganisaation olisi tärkeää kiinnittää huomiota myös alakulttuurien toimintaan, koska oppimisen kannalta olisi tärkeää saavuttaa eri ryhmien välinen yhteinen näkemys ja sitä kautta avoin vuorovaikutus, yhteisöllisyyden ja sitoutumisen tunne, jotka edistävät oppimista. Voidaan puhua ns. oppimista edistävästä ilmapiiristä. (Oikarinen 2008 57, Senge 1994, 208; 1990a 9, 171, 192; Nonaka & Takeuchi 1995, 10, 225; Sarala & Sarala 1996, 35, 62; Aaltonen ja Wilenius 2002, 145).

## **5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO**

### ***5.1 Johtopäätelmiä***

Tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia, voidaanko organisaatiossa osoittaa olevan käyttäytymismalleja, jotka viittaisivat puolustusrutiinien olemassaoloon ja täten vaikuttaisivat organisaation kykyyn oppia ja seurata ympäristössä tapahtuvia jatkuvia muutoksia (Beer et al. 2005, 1, 21; Beer & Eisenstat 1996, 599; Garcia-Morales et al. 2006, 503; Oikarinen 2008, 15; Sarala & Sarala 1996, 28, 30, 60). Työn päätutkimuskysymys oli:

*1. Kuinka puolustusrutiinit näkyvät organisaation toiminnassa ja oppimisessa?*



Työssä piti selvittää, mitä Argyris tarkoittaa puolustusrutiineilla. Mistä ne saavat alkunsa ja miksi niitä esiintyy. Kun nämä oli selvitetty teoriaosuudessa, oli aika paneutua siihen, miten puolustusrutiinit ilmenevät ja kuinka ne toiminnallaan vaikuttavat organisaation oppimiseen ja menestymiseen. Jotta aiheeseen päästäisiin perehtymään case-yrityksen avulla lähemmin, ovat seuraavat apukysymykset myös tarpeelliset:

*2. Miten puolustusrutiinit ilmenevät organisaatiossa?*

*3. Minkälaisia eroja puolustusrutiinien käytössä on havaittavissa eri organisaatiotasojen kesken?*

Tutkimuksen teoriaosuutta tukena käyttäen case-yrityksen aineiston avulla tutkittiin, olisiko mahdollista nähdä puolustusrutiinien merkityksellisyyttä organisaation menestyksen ja toiminnan kannalta. Mikäli näin olisi, olisiko syytä saada tieteellinen tutkimus kiinnostumaan aiheesta uudelleen?

## **5.2 Vastaukset tutkimus- ja apututkimuskysymyksiin**

Johtopäätelmissä tullaan vastaamaan ensin apututkimuskysymyksiin. Näin tehdään siksi, että apututkimuskysymysten avulla päästään varsinaiseen päätutkimuskysymykseen.

### **5.2.1 Miten puolustusrutiinit ilmenevät valitussa kohde organisaatiossa?**

Teoriaosuuteen perehdyttäessä ilmeni, että Chris Argyris on muodostanut tutkimustensa perusteella mallin nimeltä malli I puolustusrutiineja sisältävästä käyttäytymisestä. Puolustusrutiineja käsittelevän kirjallisuuden teoriaosuus on hyvin hajanainen ja yleensä kirjassa lukuisien esimerkkien välissä. Tästä johtuen tiedon pirstaleisuutta voi aistia myös tämän tutki-

muksen teoriaosuudessa. Mutta koska malli I on eräänlainen yhteenveto tai tiivistelmä puolustusrutiinien mukaisesta käyttäytymisestä, on empiriaosuuden kysymykset rakennettu tältä pohjalta. Argyriksen mukaan ihminen toimii uhkatilanteissa ja nolostuttavissa tilanteissa malli I:n mukaisesti jopa maailmanlaajuisesti (ks. myös Argyris 1990,13). Onnistuessaan hyvin, mallin käyttö kontrolloi muita ja estää heitä vaikuttamasta yksilön toimintaan ja toimii siten mainiona suojakilpenä. (Argyris & Schön 1978, 64) Malli I:n käytös estää oppimista, koska se estää asioiden kyseenalaistamisen ja omien mielipiteiden testaamisen. Se sulkee näin tärkeiden asioiden esiin pääsemisen. Tämä on este yrityksen innovatiiviselle kehitymiselle ja pitkän ajan tehokkuuden muodostumiselle. (Argyris 2004, 8; 1999, 57, 81–83, 131; 1996, 93–95; 1985, 83–88; Argyris & Schön 1978, 60–61, 65; 1974, 63–72)

Haastattelukysymykset rakennettiin seuraamaan Argyriksen malli I:n mukaista käyttäytymistä mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta voitaisiin havaita minkälaisissa tilanteissa puolustusrutiinit tulevat esiin ja kuinka voimakkaana ihmiset nämä kokivat. On kuitenkin hyvä huomata, että haastattelututkimuksessa ilmenevät juuri ne käyttäytymismallit, joita ihminen sanoo noudattavansa (= espoused theory of action). Ihmiset eivät ole välttämättä lainkaan tietoisia varsinaisista käyttäytymismalleistaan (= theory-in-use), jotka toteutuvat käytännössä ja näkyvät muille. (Argyris 2004, 8; 1999, 56, 131; 1996, 8, 14; 1994, 80; 1990,13; 1985, 80; Argyris & Schön 1978, 15; Senge 1994 174–176, 202; 1990a, 164, 177) Voi siis myös olla etteivät ne näy haastattelututkimuksessa lainkaan. Niitä voitaisiin tutkia paremmin esimerkiksi havainnoimalla.

Tämän tutkimuksen haastattelukysymykset oli jaettu neljään sarjaan vallalla olevien ”Hallitsevien käytösmallien” mukaan, joita tutkimuksessa on käsitelty malli I:n käyttäytymistä kuvaavassa taulukossa sekä teoriaosuudessa. Malli I:n hallitsevat käytösmallit ovat juuri niitä piirteitä, joiden avulla voidaan tarkastella, kuinka puolustusrutiinit ilmenevät valitussa kohdeorganisaatiossa. Seuraavassa yhteenvedossa on puolustusrutiinien ilmene-

mistä selostettu jokaisen pääkäytösmallin avulla. Näin voidaan saada vastauksia tutkimuksen ensimmäiseen apututkimuskysymykseen:

*Miten puolustusrutiinit ilmenevät organisaatiossa?*

**1. Määritä päämäärät ja yritä saavuttaa ne** tarkoittaa, että osalliset yrittävät harvoin kehittää yhdessä muiden kanssa yhteistä päämäärää toimilleen. He eivät myöskään ota avoimesti vastaan toisten ehdotuksia muuttaa heidän omia käsityksiään toiminnastaan. Edellä mainittu tavoitetaan, kun toiminta suunnitellaan salaa ja muut suostutellaan hyväksymään suunniteltu toiminta. Tehokas johtaja pystyy hallitsemaan tilanteen. Mitä enemmän valtaa yksilöllä on organisaatiossa, sitä paremmin hän voi tässä onnistua. (Argyris & Schön 1996, 94; 1978, 61–64; 1974, 66–72)

Kohdeorganisaatiossa voitiin havaita taipumusta toiminnan suunnitteluun ja tehtävien kontrollointiin. Rutiinotoimintojen painotus ilmeni erityisesti alemmilla toimihenkilö- ja työntekijätasolla, johtuen jo heidän toiminnan luonteestaan. Rutiinotoiminnan painotus saattaa viitata taipumukseen ratkaista ongelmia single-loop –tyyppisesti, jolloin ongelman ratkaisu jää paikalliseksi eikä välttämättä nähdä koko yrityksen kannalta parasta ratkaisua ja näin yrityksen kannalta pidemmälle tähtäävää toimintaa. (Argyris 1999, 68; 1994, 78; Argyris & Schön 1978, 3, 18; Nonaka & Takeuchi 1995, 44; Van der Heijden et al. 2002, 81; March & Olsen 1989, 34; Aaltonen ja Wilenius 2002, 125, 160; Yeo 2005, 377–378) Mentäessä organisaatiotasoa ylemmäksi etenkin johtotoimintoihin osallistuviin asti, voidaan kuitenkin ajatella havaittavan painotusta double-loop –tyyppiseen ongelman ratkaisuun. Tässä yrityksen kokonaistilanne nähdään paremmin ja oman edun tavoittelun sijaan nostetaan etusijalle yrityksen paras ja onnistunut lopputulos (Argyris 1994, 79; Kunnas 2002, 15; Nonaka & Takeuchi 1995, 44; Argyris & Schön 1978, 3, 20–22; Van der Heijden et al. 2002, 81; March & Olsen 1989, 54; Aaltonen ja Wilenius 2002, 125, 160; Yeo 2005, 377–378). Tämä viittaisi siis yrityksen kannata pidempiaikaisen toiminnan hahmottamiseen ja ulkopuolisen ympäristön huomioimiseen. On kuitenkin hy-

vä huomata, että sekä single- että double-loop -oppiminen ovat tärkeitä organisaatiolle (vrt. myös March & Olsen 1989, 169; Hedberg 1981, 20–21; Van de Ven & Polley 1992, 92–93). Ensimmäistä tarvitaan rutiiniluonteisten, toistettavien asioiden hoitamiseksi. Jälkimmäinen on tärkeää monimutkaisiin ja yrityksen olemassaoloon liittyviin asioihin. Usein yrityksen käyttävät single-loop -oppimista. Syy tähän on, koska yritykset ovat pilkkoneet vaikeat, monimutkaiset asiat pienempiin osiin. Toiminta korjataan palasten osalta, mutta suuremmat rakenteelliset yrityksen olemassaoloon liittyvät asiat jäävät näin huomioimatta. (Argyris 1999, 68–69; ks. myös Van der Heijden et al. 2002, 82; Van de Ven & Polley 1992, 93–94) Kohdeyrityksen on hyvä miettiä toiminnassaan single- ja double-loop -oppimista painottavien toimintojen suhdetta toisiinsa. Liiallinen suuntautuminen lyhyen tähtäimen päämääriin, voi jäykistää organisaation toimintaa ja johtaa ainoastaan single-loop -oppimisen käyttämiseen eli ns. nykytilaan sopeutumiseen. Tämä estää organisaation oppimista ja sopeutumiskykyä ympärillä tapahtuvien muutosten seuraamiseen (Wright & Snell 1991, 217) Se, että yrityksessä tunnistettaisiin molempien tyyppinen toiminta myös organisaation muillakin tasoilla, auttaisi toimimaan yhtenäisemmin ja korjaamaan pirstaleisia näkemyksiä.

Haastateltavilta kysyttiin päämääriin liittyviä eri asioita sen mukaisesti, kuinka voimakkaina he kokivat kyseiset asiat. Kysymyksissä käytettiin Likert-asteikollisia kysymyksiä, joilla tyypillisesti mitataan asenteita. Likert-asteikko oli seitsemänportainen siten, että tulos yksi olisi mahdollisimman kaukana omasta mielikuvasta ja seitsemän puolestaan vastaisi täysin omaa mielikuvaa. (Metsämuuronen 2007, 60–61) Haastateltavaa pyydettiin valitsemaan hänen tunnettaan parhaiten kuvaava kokonaisluku. Kysymys oli suunniteltu niin, että mikäli vastaaja valitsee numeron seitsemän, kuvaa tämä mahdollisimman suurta puolustusrutiinin vaikutusta. Päämäärien määrittämistä ajatellen saatiin kaikkien vastausten keskiarvoksi 4,94. Tulos on melko korkea ja voi kuvata esimerkiksi, että vastaajien mielestä päämäärien määrittämisessä voidaan havaita tiettyä suunnitelmallisuutta ja kontrolloinnin halua. Tämä mukaan yrityksessä ei huomioitaisi avoimesti

kaikkien mielipiteitä ja ajatuksia. Toimijoita halutaan suojata negatiivisilta ja ikäviltä kokemuksilta, mikä Argyriksen (1994, 79) mukaan tarkoittaa tyyppillisesti puolustusrutiinien olemassaoloa. Tämä voisi ilmetä esimerkiksi siten, että jo suunnitellun toiminnan muuttaminen ei aina suju ongelmitta. Erityisesti näin tuntui olevan organisaation alemmilla tasoilla, joissa myös työn luonne on selkeästi rutiininomaisempaa verrattuna esim. johtotasolle. Myös muiden vaikuttaminen omaan työhön ei tuntunut olevan niin luonnollista alemmilla kuin ylemmillä organisaatiotasolla. Työssä onnistuminen ja hyvän työn tekeminen näytti olevan tärkeää erityisesti rutiiniluonteisissa töissä. Johtotasolla korostettiin enemmän yhteistyön merkitystä sekä sitä, että toiminnan onnistunut lopputulos yrityksen kannalta olisi tärkeämpää kuin se, saavutettiin onnistunut lopputulos oman työn tuloksena. Tämä voisi viitata käytökseen, missä puolustusrutiinit eivät ole niin voimakkaasti läsnä. Yleensä ottaen saattaisi näyttää siltä, että ylemmillä organisaatiotasolla toiminta olisi avoimempaa ja päämäärätietoisempaa. Näkemykset näyttäisivät olevan selkeästi pirstaleisemmat mentäessä alemmille tasoille (Senge 1994, 190; Beer 2001, 239; Argyris 2004, 15–16; Van der Heijden et al. 2002, 73–75). Kohdeyrityksessä saattaisikin olla syytä kiinnittää huomiota tähän ja miettiä, kuinka pirstaleisia näkemyksiä saadaan yhtenäistettyä ja kommunikaatiota avattua paremmin myös eri organisaatiotasojen kesken.

Tutkimustuloksista saatettaisiin tulkita alakulttuureiden olemassaoloa, jotka ilmenevät eri organisaatiotasojen kesken poikkeavista vastauksista. Yleensä voimakkaat erot eri alakulttuureiden kesken voivat estää oppimista. Oppimisen kannalta olisi tärkeää saavuttaa eri ryhmien välinen yhteinen näkemys ja sitä kautta avoin vuorovaikutus, yhteisöllisyyden ja sitoutumisen tunne, jotka edistävät oppimista. Voidaan puhua ns. oppimista edistävästä ilmapiiristä. (Oikarinen 2008, 57; Senge 1994, 208; 1990a, 9, 171, 192; Nonaka & Takeuchi 1995, 10, 225; Sarala & Sarala 1996, 35, 62; Aaltonen ja Wilenius 2002, 145) Haastattelututkimuksessa on kyse kuitenkin ihmisen ilmaisemista mielipiteistä ja arviosta omaa käyttäytymistään kohtaan. Kuinka paljon esimerkiksi johdon todellinen käytös poikkeai-

si havainnoitaessa siitä, miten he itse arvioivat omaa käytöstään, jää avoimeksi eikä ilmene tässä tutkimuksessa.

**2. Maksimoi voitot ja minimoii tappiot** kuvaa kuinka toimija pyrkii maksimoimaan voittonsa ja minimoimaan häviönsä. Argyriksen ja Schönin mukaan maksimoi voitot ja minimoii tappiot viittaa siihen, että osallistujat tuntevat olevansa heikkoja, mikäli joutuvat muuttamaan jo päätettyjä tavoitteitaan. Yksilö voi myös ajatella olevansa voittaja, mikäli hän suoriutuu tehtävistään yksin. Mallin mukaiseen toimintaan päästään omistamalla ja kontrolloimalla tehtävää itse esimerkiksi yrittämällä ratkaista ongelmat itse ja yrittämällä saada muut ymmärtämään oma näkökanta kokouksessa, jossa muita on mukana. Jos toimija huomaa, että kokous epäonnistuu, hän kokee myös epäonnistuneensa. (Argyris 1999, 180; 1996, 93; 1990, 12–13; Argyris & Schön 1978, 61–64)

Yleisesti näytti siltä, että kohdeorganisaatiossa koettiin epäonnistumista, mikäli omia suunniteltuja tavoitteita täytyi muuttaa. Epäonnistumisen tunteeseen vaikutti myös syy miksi muutos tehtiin. Muutostilanteita tuntui olevan tuotannollisissa tehtävissä hiukan vähemmän kuin organisaation ylemmillä tasoilla. Muutosten ajateltiin johtuva yleensä asiakkaasta. Tämä voisi merkitä ympäristön paineiden huomioimista ja Kazin ja Kahnin (1978, 3, 33; ks. myös McKelvey 1982, 39; Beer & Eisenstat 1996, 598; Hedberg 1981, 13) käsitteen avoimen järjestelmän luonteen olemassa oloa. Se, että ympäristöpaineisiin vastataan, voisi tarkoittaa myös yrityksen kykyä oppia ympäristön muutoksista sekä potentiaalia selviytyä pidemmällä aikajaksolla ympäristöpaineista (Beer et al. 2005, 1, 21; Beer & Eisenstat 1996, 599; Garcia-Morales et al. 2006, 503; Oikarinen 2008, 15; Sarala & Sarala 1996, 28, 30, 60). Mutta millä tasolla oppiminen on ja kuinka hyvin organisaatio siihen vastaa, on vaikeampi määrittää. Koska selkeää eroa voitaisiin ehkä havaita johdon ja muun organisaation välillä, voitaisiin tästä päätellä että oppiminen on enemmänkin tiimi- kuin koko organisaatitasolla. Tämä on seikka, johon organisaation kannattaisi kiinnittää jatkossa huomiota, koska tieto syntyy ja oppiminen alkaa yksilötasolla. Varsinaisen

oppimisen katsotaan tapahtuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja keskusteluissa ryhmätasolla. Vuorovaikutuksen ja keskustelun avulla tieto muuttuu ja leviää organisatoriseksi tiedoksi organisaatiotasolla. (Hedberg 1981, 3–4; Nonaka & Takeuchi 1995, 10, 225; Senge 1994, 172–173, 206, 230; Oikarinen 2008, 36, 51; Sarala & Sarala 1996, 146; Schein 1990a, 705; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 35). Martti Kejonen (2006, 54) väitöskirjassaan käyttää Scheinin (1992, 1–2) määritelmää, jonka mukaan oppiminen määrittyy juuri sen mukaan, missä määrin eri ryhmät pystyvät oppimaan toisiltaan. Eri organisaatiotasojen erilaisten käsitysten perusteella voitaisiin ajatella kohdeyrityksessä olevan hajanaisia käsityksiä asioista. Tästä johtuen myös oppimisen tasoihin voisi kiinnittää enemmän huomiota.

Kohdeorganisaatio arveli voittamisen tarpeen maksimoimisen ja häviämisen minimoimisen voimakkuudeksi yleisesti keskiarvotuloksen 3.97 mukaiseksi. Tulos on hiukan alhaisempi kuin edellisessä kohdassa päämäärätietoisuudesta. Organisaation voitiin tulkita kokevan voimakasta onnistumisen tunnetta onnistuessaan yksin tavoitteiden saavuttamisessa vaikka koki myös epäonnistumista, mikäli tavoitteita täytyi muuttaa. Keskiarvotulokseksi tavoitteiden muuttamiselle saatiin 4,22, joka on koko tämän jaksos tulosta korkeampi ja kuvaa siis epäonnistumisen tunteen voimakkuutta (seitsemän on voimakas epäonnistumisen tunne). Toivottavaa kuitenkin olisi, ettei oma etu mene lopultakin organisaation edun edelle. Myös tähän seikkaan kohdeorganisaatiossa voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota. Ihmisellä on luontainen taipumus tehdä työnsä hyvin (Argyris 1990, 12) ja onnistua. Tulos 3.97 kuvaa kuitenkin organisaation jäsenten arvioita siitä, kuinka voimakkaasti puolustusrutiinit ovat läsnä tilanteissa, joissa yritetään saavuttaa ns. voittoa ja hakea häviäjiä. Haastattelutulosten kirjallisten vastausten suuntaa voitaisiin pitää hyvin samanlaisena henkilöstön asenteen arvion kanssa, mikä on omiaan lisäämään vastausten luotettavuutta. Johtotasolla näytti edelleen korostuvan ryhmätyön merkitys ja täten ehkä poikkeava näkemys muuhun organisaatioon nähden.

Ongelman ratkaisussa voitaisiin havaita olevan malli I:n käyttäytymisen mukaista voittamisen halua varsinkin alemmilla organisaatiotasoilla. Vastausten mukaan ongelmat pyrittiin ratkaisemaan yksin, mutta mikäli tässä ei onnistuttu, käännyttiin esimiehen tai asiantuntijan puoleen. Ylemmillä tasoilla ongelmat näyttivät olevan monitahoisempia, eikä niiden ratkaiseminen ilman asiantuntija-apua tuntunut yleensäkään olevan mahdollista. Tämän voisi ajatella olevan hyvin ymmärrettävää. Ylemmän johdon toiminta ongelmien ratkaisussa saattaisi viitata vähäisempään puolustusrutiinien vaikutukseen, kuin alemmilla organisaatiotasoilla. Edelleen on hyvä huomioida haastattelutulosten ilmaistu käsitys toiminnasta ja ehkä myös yleinen käsitys siitä, kuinka hyvä johto toimii.

### **3. Minimoi negatiivisten tunteiden muodostaminen ja ilmaiseminen**

merkitsee osallistujien mielestä ammattimaista otetta. Negatiivisten tunteiden ilmaiseminen on avutonta, epäpätevää ja osoittaa tahdikkuuden puutetta. Huonona strategiana pidetään myös sitä, että sallittaisiin tai autettaisiin toisia ilmaisemaan tunteita. Tunteet saadaan parhaiten tukahdutettua suojelemalla itseään. Tämä onnistuu parhaiten puhumalla asioista yleisämällä, välttämällä viittaamista suoraan havaittaviin tapahtumiin ja pidättäytymästä paljastamasta ajatuksia ja tunteita, joiden takia teet mitä nyt teet. Olet tilanteen herra, kun pidät omat ajatuksesi ja tunteesi arvoitukseksi. (Argyris & Schön 1978, 61–64)

Kohdeyrityksen haastattelutulosten perusteella organisaatiossa ei yleisesti näytettäisi tunteita tai puhuttaisi negatiivisista asioista. Tämän mukaan voitaisiin päätellä että organisaatiokulttuurissa suojellaan sekä itseään että muita. Syy tähän Argyriksen mukaan on, että puhumalla negatiivisista asioista saatettaisiin osoittaa ihmisiä suoraan. Asioiden syvemmältä kaivaminen saattaisi paljastaa tehotonta toimintaa ja olla negatiivista. Halutaan ajatella positiivisesti, kuten asiaan kuuluu. Tätä pidetään moraalisesti oikeana ja huomaavaisena toimintana. Mutta näin estetään ajatusten sekä käytöksen kyseenalaistamisen että julkinen testaaminen. Tämä hyvää tarkoittava toiminta estää oppimista. Ihmiset eivät koskaan kyseenalaista



toimiaan, eivätkä sitä, miksi ongelmia peitellään ja miksi tämä peittelykin peitellään. Vastuu toiminnasta siirretään muille ja huomio käännetään omasta itsestään pois. (Argyris 1994, 79) Tyypillinen suhtautuminen kohdeorganisaation vastauksissa oli myös kommentti, jonka mukaan ihmiset eivät riitele vaan asiat. Tämän avulla voidaan myös peittää usein tärkeitäkin asioita. Tosin vahvoja tunteita kuten äänen korottamista ja vihaa voitaisiin käyttää myös tehokeinona ja roolina, mikä edelleen viittaisi todellisen asian peittämiseen ja suojelemiseen. Lähes kaikki haastateltavat sanoivat kuitenkin ilmaisevansa vapaasti omat mielipiteensä. Tämä nähtävästi tarkoittaisi, että tällöin he mieltävät mielipiteet enemmän positiivisiksi kuin negatiivisiksi, koska negatiivisia asioita ei esimerkiksi johdon mukaan ilmaistaisi kovinkaan usein. Jos niitä ilmaistaan, ne voitaisiin jättää jopa huomiotta. Johdon kanta saattaisi kuitenkin olla, että asiat tulisi selvittää vaikka ne olisivat negatiivisia. Tämä puolestaan viittaisi avoimempaan näkemykseen kuin aiemmat kommentit. On hyvä kuitenkin muistaa, ettei varmuudella voida tietää, kuinka hyvin otoksen mielipiteet vastaisivat koko organisaation mielipiteitä.

Asioita saatettaisiin peitellä myös yleistämällä, välttämällä viittaamasta suoraan havaittaviin tapahtumiin ja pidättäytymästä paljastamasta ajatuksia ja tunteita (Argyris & Schön 1978, 61–64). Kohdeorganisaation vastauksen mukaan oltiin melko hyvin selvillä tehtävien vastuista. Johto myönsi kuitenkin, että tulkinnan mahdollisuuksia saattaisi olla havaittavissa. Alemmilla organisaatiotasoilla näistä tiedettiin myös, mutta ilmeisesti ei nähty tarpeelliseksi ottaa asiaa esille, siitäkään huolimatta, että ne näyttivät aiheuttavan ongelmia päivittäisessä työssä. Voittaisiin siis ajatella, että tilannetta pidettiin normaalina. Normaalina pidettiin myös sitä, että palaverien jälkeen asioita keskustellaan enemmän kuin itse palavereissa. Vaikuttaisi siltä, ettei mielipiteitä lausuta julki tilaisuuksissa, joissa on enemmän ihmisiä. Argyris selittää asiaa seuraavasti: vaikka puolustusrutiinien olemassaolo tiedetään, niiden haitallisia vaikutuksia yritetään harvoin korjata. Näin tapahtuu koska puolustusrutiinien käyttäjät, jopa ammattilaiset, eivät ymmärrä käyttävänsä niitä, vaikka yrittäisivätkin toimillaan vähentää niitä (Ar-

gyris 1986, 542). Seo ja Greed (2002, 222–223) artikkelissaan puhuvat organisaatiota jäykistävästä institutionaalisista tekijöistä eli käyttäytymismalleista kuten politikointi, valtasuhteet ja ideologiat (ks. myös Schein 1990a, 705). Näin organisaation toimintaa suojataan eikä sitä korjata edes tarvittaessa. Suojaaminen ja puolustusrutiinien käyttö saattaisi ilmetä myös siten, ettei kysymyksiä esitetä kovinkaan paljoa. Niitä kyllä pyrittäisiin selvittämään, vaikka aivan kaikkia ei pystytä tai ehditä käsitellä. Vastaamiseen saattaisi vaikuttaa myös kuka kysyy, eli kysymyksiä ei käsitellä välttämättä tasapuolisesti. Johtotasolla saatettaisiin keskustella vanhoista epäonnistumisista. Haastateltavien mukaan näin tehdään ilmeisesti johtotasolla enemmän kuin muilla organisaatiotasolla. Tämä osoittaisi jälleen näkemysten jakautuneisuutta suhteessa organisaatiotasoon.

Yhteenvetona negatiivisten tunteiden minimoimiselle ja ilmaisemiselle voitaisiin todeta, että kohdeorganisaation toiminnassa saatettaisiin havaita piirteitä, jotka viittaavat puolustusrutiineihin. Toimintaa voidaan peitellä ja toimijoita suojellaan. Vastausten mukaan näyttäisi siltä, että käyttäytymisnormit ovat tehneet toiminnasta niin normaalia, ettei sitä edes kyseenalais-teta vaan vallitsevaa tilaa pidetään hyvänä. Kokonaiskeskiarvoksi mielipidekysymyksille saatiin 3,57 asteikolla 1–7, mikä saattaisi myös kertoa puolustusrutiinien olemassaolosta organisaatiossa.

**4. Ole järkevä** tarkoittaa, että on velvoite olla puolueeton, älykäs ja tukahduttaa tunteensa. Kanssakäymisen pitäisi olla puolueetonta keskustelua asioista riippumatta siitä, millaisia tunteita ne herättävät. Suojaa yksin muita loukkaantumasta esimerkiksi olemalla kertomatta arvokasta ja tärkeää tietoa, kertomalla valkoisia valheita, tukahduttamalla tunteita sekä olemalla sympaattinen vääristä syistä. Puhuja kuvittelee, että muita täytyy suojella ja ettei tätäkään saa sanoa ääneen. Tästä seuraa, ettei mitään olettamuksia testata. Suojaamalla muita toimija suojaa myös itseään. (Argyris & Schön 1978, 61–64)

Malli I:n viimeisen osan ”Hallitsevat käyttäytymismallit” neljättä kohtaa alettiin testata selvittämällä, kuinka riittävästi haastateltavat saivat tietoa ja mistä asioista ei voida keskustella. Yleisesti näytti siltä, että haastateltavat kokivat saavansa riittävästi tietoa työnsä suorittamista varten. Mutta otoksen mukaan lähes jokaisella organisaatiotasolla löytyi asioita, joista ei voitaisi keskustella. Johto tuntui tiedostavan selkeästi liikesalaisuuksien ja pörssiyhtiömuodon mukanaan tuomat rajoitteet. Myös henkilöstöön liittyvät arkaluonteiset asiat olivat niitä, joista ei voida avoimesti puhua. Järkevyyttä näytettiin korostettavan näissä asioissa. Vastauksista ilmeni myös, ettei henkilöitä haluttaisi syytellä ja valkoisia valheita voitaisiin käyttää tarpeen vaatiessa. Kaikki edellinen voisi viitata suojaamiseen ja asioiden peittelyyn eli puolustusrutiinien vaikutukseen kuten Argyris (1994, 79) on maininnut. Vastausten mukaan valkoisten valheiden käyttämistä pidettiin ihmisen normaalina käyttäytymismallina, joita useimmilla työpaikoilla käytetään. Määrittely näyttäisi olevan täysin Argyriksen kuvaaman malli I:n mukaista. Vastaajien mukaan näin vältettäisiin epämieluisia tilanteita ja suojeltaisiin itseä ja muita. Suojaaminen voisi ilmetä myös siten, ettei mielipiteitä tuoda julki tilaisuuksissa, joissa on paljon ihmisiä kuten palavereissa, vaan ne ilmaistaan palaverien jälkeen kahden kesken tai pienemmissä ryhmissä. Asioiden julkinen testaamista ja kyseenalaistamista ei näin pääse tapahtumaan. Tämä ehkäisee, rajoittaa ja ohjaa organisaation kykyä oppia sekä vaikuttaa siten myös menestykseen. (Argyris 1996, 68–69; Argyris & Schön 1978, 39–40; Senge 1994, 175–176; Van der Heijden et al. 2002, 73–75) Ihmisten suojaaminen ja asioiden peittely ilmenee tilanteissa, joissa pitäisi sanoa negatiivisia asioita, kuten keskustella epäonnistumisesta tai siitä, miten asioita on hoidettu. Yleisesti oltiin kuitenkin sitä mieltä, että arkaluonteisia asioita ilmenisi melko harvoin. Merkitseekö tämä jälleen sitä, että ihmisten suojaamista pidetään niin normaalina asiana, ettei tilanteita edes huomata puhumattakaan siitä, että niille pitäisi tehdä jotain (Argyris 1994, 79).

Edellä oli käsitelty tilanteita, joissa puolustusrutiinien olemassaoloa kohdeyrityksessä voitiin vastausten perusteella havaita olevan eli näin saatiin

vastauksia tutkimuksen toiseen apukysymykseen. Tulokset eivät näyttäneet olevan yllätyksellisiä. Malli I:n mukaista käytöstä voitiin ajatella havaittavan juuri niissä tilanteissa, kuin mitä Argyris oli tutkimuksissaan kuvannutkin. Mikäli vastaavaa tutkimusta toistettaisiin muissa yrityksissä, voitaisiin todennäköisesti saada aikaan hyvin samanlaisia tuloksia. Noloja ja uhkaavia tilanteita halutaan välttää. Niitä yritetään piilottaa ja peittää myös se, että näin tehdään. Ihmisten ei aina ole edes helppo havaita, mitä tapahtuu. Argyris mainitsi vielä näin käyvän ammattilaisillekin, joiden tarkoitus olisi auttaa yrityksiä vapautumaan puolustusrutiineista.

### **5.2.2 Voidaanko puolustusrutiinien käytössä havaita eroja kohdeorganisaatiossa eri organisaatiotasojen kesken?**

Voidaanko puolustusrutiinien käytössä havaita eroja, jos ajatellaan kohdeorganisaation eri organisaatiotasoja? Näin kysyttiin tutkimuksen toisessa apututkimuskysymyksessä:

*Voidaanko puolustusrutiinien käytössä havaita eroja eri organisaatiotasojen kesken?*

Haastateltujen vastausten perusteella voitiin tulkita olevan eroavaisuutta joissain asioissa, kun verrattiin eri organisaatiotasojen haastateltavien vastauksia toisiinsa. Kuitenkin on hyvä muistaa, että kunkin organisaatiotason otosmäärä oli pieni. Tämän vuoksi ei voida varmuudella tietää, kuinka hyvin valitun organisaatiotason otosmäärän mielipide voi vastata koko yrityksen kyseisen organisaatiotason näkökantaa.

Kohdeorganisaation johtotason vastausten mukaan puolustusrutiineilla näyttäisi olevan pienempi vaikutus ryhmän sisällä kuin organisaation muilla tasoilla. Voittaisiin jopa ajatella ilmapiirin olevan parempi double-loop – oppimista varten. Tämän voisi ajatella ilmenevän siten, että kun virheitä havaitaan ja korjataan, tarvitaan myös muutoksia organisaation olemassa

oleviin sääntöihin, politiikkaan ja tavoitteisiin eli koko vallitsevaan tilaan. Argyris nimittää tätä **double-loop –oppimiseksi** (Argyris 1994, 79; Kunnas 2002, 15; Nonaka & Takeuchi 1995, 44; Argyris & Schön 1978, 3, 20–22; Van der Heijden et al. 2002, 81; March & Olsen 1989, 54; Aaltonen ja Wilenius 2002, 125, 160; Yeo 2005, 377–378). Mutta se ei vielä riitä yrityksen menestymiselle, koska koko organisaation toiminnan tuloksellisuus on välttämätöntä. Tämän otoskoon perusteella tuloksissa oli selkeästi havaittavissa eroavia näkemyksiä ja ajattelumalleja eri organisaatiotasojen kesken. Argyris nimittää näitä eroavia käsityksiä pirstaleisuudeksi. Pirstaleisuudesta johtuen organisaation jäsenet eivät pysty täysin ymmärtämään koko organisaation toimintaa. Tämä rajoittaa ymmärrystä ja vaikeuttaa siksi organisaation oppimista. (Argyris 1996, 67)

Eri organisaatiotasojen erilaiset näkemykset saattaisivat viitata organisaatiokulttuurin sisältävän erilaisia alakulttuureja. Ne muotoutuvat luonnostaan eri perustein, kun ihmiset ovat tekemisissä keskenään (Schein 1990b, 50; Maanen ja Barley Hatchin teoksessa 1997, 226–229; Argyris 1996, 4–5; March & Olsen 1989, 37; Dror 2001, 51). Jos näin todellakin on, kohdeorganisaation olisi tärkeää kiinnittää huomiota myös alakulttuurien toimintaan, koska oppimisen kannalta olisi tärkeää saavuttaa eri ryhmien välinen yhteinen näkemys. Tämä lisää avointa vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja sitoutumisen tunnetta, jotka edistävät oppimista. Voidaan puhua ns. oppimista edistävästä ilmapiiristä. (Oikarinen 2008 57, Senge 1994, 208; 1990a 9, 171, 192; Nonaka & Takeuchi 1995, 10, 225; Sarala & Sarala 1996, 35, 62; Aaltonen ja Wilenius 2002, 145).

Jos työssä käytetyn haastattelututkimuksen tuloksia peilataan Argyriksen mainitsemiin käyttäytymismalleihin, joiden mukaan sanomme käyttäytymämme (= espoused theory of action) sekä niihin, joihin todellisuudessa turvaudumme stressaavissa tilanteissa (= theory-in-use) (Argyris 1994, 80), on kuitenkin todettava haastattelujen kuuluvan juuri niihin malleihin, joiden mukaan sanomme käyttäytymämme. Tässä mielessä haastattelututkimuksella ei saada selville todellisen ja ilmaistun käytöksen eroja. Näyt-

täisi kuitenkin siltä että jonkinlaisia eroja eri organisaatiotasojen näkemysten välillä saatiin aikaiseksi, mutta ne eivät ole sama asia, kuin tässä tarkoitettut erot. Haastattelujen perusteella johdon näkökanta esimerkiksi ongelmien selvittämisessä, järkevyyden sekä oppimisen korostamisessa näyttäisi olevan vähemmän puolustusrutiinien ohjaamaa kuin organisaation alemmilla tasoilla. Tämä oli kuitenkin heidän ilmaisemaansa (= espoused theory of action) käyttäytymistä. Lisäksi on mahdollista että vastaukset ovat sosiaalisesti suotavia (ks. esim. Hirsjärvi & al. 2008, 201–202), koska näin oletetaan hyvän johdon toimivan. Siksi voidaan ajatella, etteivät haastattelututkimuksen tulokset osoita luotettavasti, mitä todellisessa, stressaavassa ja uhkaavassa tilanteessa tapahtuisi. Tähän sopivampi tutkimusmenetelmä olisi esimerkiksi palaverin havainnointi, videointi tai muu tilanteen tallennus. Koska haastateltavat eivät itsekään tiedä käyttäytyvänsä erilailla kuin mitä he sanovat käyttäytyvänsä, eivät he todennäköisesti kykene tätä haastattelussa ilmaisemaan. Voitaisiin myös ajatella, että alemmilla organisaatiotasolla sosiaalisesti suotavan käyttäytymisen paine on hiukan pienempi kuin johtotasolla. Tästä syystä vaikutus käyttäytymiseen olisi myös pienempi. Ehkä ero johdon ja muiden organisaatiotasojen välillä ei olekaan niin selkeästi havaittavissa, kuin mitä tutkimuksen otoksen perusteella näyttäisi olevan.

Vaikka kohdeyrityksen haastattelujen tuloksia ei voi yleistää toisiin yrityksiin, tuntuisi kuitenkin siltä, että hyvin vastaavia tuloksia olisi mahdollista saada, mikäli tutkimus toteutettaisiin vastaavalla tavalla muissakin yrityksissä. Paineet sosiaalisesti suotavaan käyttäytymiseen esim. johdon osalta, ovat todennäköisesti hyvin samankaltaisia myös muualla. Ne kuuluvat tämän hetken normeihin ja käsityksiin siitä, kuinka on suotavaa toimia. Kuitenkin esim. Edgar Schein (1990b, 50; ks. myös March & Olsen 1989, 37) korostaa alakulttuurien vaikuttavan siihen, että eri henkilöstöryhmien välille muodostuu erilaisia käsityksiä asioista. Tässä mielessä ei olisi yllättävää, että tutkimuksen tuloksissa nähtäisiin jopa selkeitä eroja näkökantojen ja asioiden ymmärtämisen kesken. Tämä puolestaan edesauttaa puolustusrutiinien kehittymistä.

### 5.2.3 Kuinka puolustusrutiinit näkyvät organisaation toiminnassa ja oppimisessa?

Edellä on saatu vastauksia tutkimuksen kahteen apututkimuskysymykseen. Varsinainen tutkimuskysymys oli:

*Kuinka puolustusrutiinit näkyvät organisaation toiminnassa ja oppimisessa?*

Päätutkimuskysymyksen vastaus koostuu kahden edellisen apututkimuskysymysten vastauksista. Ne kertovat, kuinka ja millaisissa tilanteissa puolustusrutiinit olivat havaittavissa kohdeorganisaation vastauksissa. Ne kertovat myös, millaisia eroja voitiin havaita eri organisaatiotasojen kesken valitun pienen otoskoon perusteella. Oleellista tutkimustulosten kannalta voidaan sanoa olevan kuitenkin sen, että kohdeorganisaatiossa oli havaittavissa lukuisia tilanteita, joissa puolustusrutiinit vaikuttivat. Näin tapahtui, vaikka kyse olikin vastaajien käsityksestä siitä, kuinka he käyttäytyvät (= espoused theory of action). Mielenkiintoista olisi selvittää myös sitä, kuinka paljon tämä ilmaistu käytös eroaisi todellisesta käyttäytymisestä (= theory-in-use) (Argyris 1994, 80) stressaavassa ja uhkaavassa tilanteessa. Argyriksen tutkimusten perusteella, voisi olettaa eron olevan olemassa. Tämä tarkoittaisi sitä, että puolustusrutiinit voisivat vaikuttaa vieläkin voimakkaammin.

Vastaajien yksittäiset arviot joidenkin kysytyjen ilmiöiden vaikutuksista olivat paikoin hyvinkin voimakkaat. Tästä voitaisiin ajatella puolustusrutiinien vaikuttavan näissä tilanteissa jopa hyvin paljon. Tutkimustuloksissa Likert-asteikollisten kysymysten vastaukset olivat kuitenkin vastaajien keskiarvotuloksia. Keskiarvotulokset loiventavat ääripään vastauksia, mistä johtuen vastaukset saattaisivat olla lähellä koko organisaation keskiarvotuloksia, mikäli kaikki henkilöt olisi haastateltu samalla tavalla kuin tässä tut-

kimuksessa. Mutta varmuudella edellä mainittua päätelmää ei tutkimuksen tuloksista voida tehdä. Lisäksi on hyvä muistaa, että arviot ovat haastateltujen omia näkemyksiä asioiden vaikutuksista. Onko mahdollista, että hän vastaa samaan kysymykseen erilailla riippuen siitä millainen mieliala hänellä on? Tämä ei tutkimuksen kannalta ole tietenkään toivottavaa ja heikentäisi tulosten reliabiliteettia.

Tämän työn vastauksista voitaisiin tulkita, että puolustusrutiinit ilmenivät tilanteissa, joissa ihmisillä oli tarve suojautua tai suojella jotain toista juuri kuten Argyris (1996, 67) oli tutkimuksessaan ilmaissut. Kommunikaatiotilanteissa pyrittiin välttelemään negatiivisten asioiden käsittelyä sekä asioita, jotka koskivat toisen henkilön työn suorittamista tai persoonaa. Välttely saattoi olla jopa niin voimakasta, että vastaajat sanoivat myös, ettei negatiivisia asioita ole tai käsitellä lainkaan. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että niitä ei joko oikeasti tunnistettu lainkaan tai niitä ei ehkä haluta tunnista. Ihmisiä ei haluttu osoitella suoraan, vaan asiat hoidetaan asioina. Ikäviä asioita peitellään ja korostetaan järkevyyttä. Malli I:n mukaisia käytösmalleja voitiin ajatella havaittavan juuri niin kuin tämän työn teoriaosassa malli I:tä kuvaavassa taulukossa oli kuvattu. Tulos ei ole yllättävä. Argyris on päätenyt samaan tulokseen monissa tutkimuksissaan, kuten tämän työn alkuasetelmassa oli todettu. Hän totesi ilmiön olevan jopa maailmanlaajuinen. Miksi siis tilanne olisi nyt erilainen? Uskoisin, että vastaavanlaisia tuloksia saataisiin, mikäli tutkimus voitaisiin toteuttaa myös muissakin organisaatioissa. Käyttäytyminen noudattelee niitä tabuja ja normeja, mitkä ovat yleisesti vallalla tänä päivänä yhteiskunnassamme.

Mitä tämä tarkoittaa yrityksen oppimisen kannalta? Vastausten osoitus puolustusrutiinien olemassaolosta ja ilmiön voimakkuudesta saattaisi kuitenkin tarkoittaa sitä, että oppimisen painopiste on single-loop – oppimisessa eikä yrityksen kehittymisen kannalta tärkeässä double-loop – oppimisessa. Sekä single- että double-loop –oppiminen ovat tärkeitä organisaatiolle (vrt. myös March & Olsen 1989, 169; Hedberg 1981, 20–21; Van de Ven & Polley 1992, 92–93). Ensimmäistä tarvitaan rutiiniluonteis-



ten, toistettavien asioiden hoitamiseksi. Jälkimmäinen on tärkeää monimutkaisien ja yrityksen olemassaoloon liittyvien asioiden kannalta. Usein yritykset käyttävät single-loop -oppimista, mikä johtuu siitä, että yritykset ovat pilkkoneet vaikeat, monimutkaiset asiat pienempiin osiin. Toiminta korjataan palasten osalta, mutta suurempia, rakenteellisia, yrityksen olemassaoloon liittyviä asioita ei huomioida. (Argyris 1999, 68–69; ks myös Van der Heijden et al. 2002, 82; Van de Ven & Polley 1992, 93–94) Kohdeorganisaation funktionaalinen rakenne vaikuttaa siihen, että käsitykset ja tieto jäävät palasiksi. Tämä puolestaan edesauttaa puolustusrutiinien voimistumista. Tästä syystä myös tutkimuksen tulokset tuntuivat uskottavilta ja viittaisivat siihen, että oppiminen todellakin painottuu single-loop -oppimiseen. Oppiminen ei ulotu organisaation suurempiin rakenteisiin ja käsityksiin. Tämä puolestaan vaikeuttaa ympäristön muutospainneiden aiheuttamien muutosten ja uuden strategian omaksumista sekä hankaloittaa yrityksen olemassaoloa pidemmällä tähtäimellä.

Kohdeorganisaation vastauksien perusteella voitaisiin ajatella eri asioiden ja näkemysten olevan pirstaleisia. Jos näin todella olisi, huomion kiinnittäminen näkemysten yhtenäistämiseen ja oppimisilmapiirin kehittämiseen olisivat ensiarvoisen tärkeitä. Pirstaleisuudesta johtuen organisaation jäsenet eivät pysty ymmärtämään koko organisaation toimintaa. Koska tämä rajoittaa ymmärrystä, se vaikeuttaa myös organisaation oppimista sekä kehittymistä. (Argyris 1996, 67) Ympäriöivän muutoksen seuraaminen ja yrityksen koko toimintamallin muuttaminen jopa ennakoivaksi on välttämätöntä, jotta yritys pystyisi varautumaan tulevaisuuteen. (Wright & Snell 1991, 217; Hedberg 1981, 3–4; Miles & Snow 1984, 10; Beer & Eisenstat 1996, 597; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 13; Fiol ja Lyles 1985, 804; Yeo 2005, 372; March 1991, 83; Oikarinen 2008, 18–19) Koska jokainen organisaation jäsen pyrkii ymmärtämään omalla laillaan vallalla olevia käyttäytymismalleja (ks. myös Senge 1994, 190; Beer 2001, 239), hänen näkemyksensä on aina epätäydellinen ja pirstaleinen. On siis hyvin odotettavaa, että jos vastaavanlaista tutkimusta toistetaan myös muissa

y yrityksissä, saavutettaisiin vastaavanlainen tulos. Siksi myös ilmapiirin kehittäminen oppimista suosivaksi on merkityksellistä ja tärkeää.

Tämän työn empiirisen haastattelututkimuksen perusteella voitaisiin siis ajatella puolustusrutiinien vaikuttavan myös tämän päivän organisaatioiden toimintaa, aivan kuten Argyris tutkimuksissaan on aiemmin todennut. Vaikka tämän haastattelututkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, näyttäisi siltä, että vastaavanlaisiin tuloksiin voitaisiin päätyä toistettaessa tutkimusta muissa yrityksissä. Haastattelututkimus tuo esille vain haastateltavien käsityksiä eikä kerro, mitä todellisessa uhkatilanteessa tapahtuisi. Puolustusrutiinien olemassaoloon viittaavia merkkejä voitiin havaita tästäkin huolimatta. Mikä niiden todellinen vaikutus yrityksen taloudelliseen toimintaan on, jää edelleen avoimeksi kysymykseksi. Koska kyse on kuitenkin hyvin yleisestä ja laajalle levinneestä ilmiöstä, olisi yritysten menestyksen kannalta tärkeää perehtyä vieläkin paremmin siihen, kuinka puolustusrutiinit vaikuttavat ja mitä ne todella merkitsevät yrityksen taloudelliselle selviytymiselle.

### ***5.3 Arviointi tulosten hyväksikäyttö- ja jatkotutkimusmahdollisuuksista***

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida käyttää samoja menetelmiä luotettavuuden mittareina kun tilastollisissa menetelmissä. Tämä johtuu siitä, että laadullinen tutkimus sijoittuu otantateorian kannalta pienten otosten alueelle, joiden poiminta perustuu tarkoituksenmukaisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneempia ainutlaatuisuudesta kuin yleistettävyydestä. (Koskinen et al. 2005, 273) Edellä mainitusta johtuen ei laadullisen tutkimuksen tuloksia voida normaalisti yleistää. Tässä työssä tutkittiin, kuinka Argyriksen mukaan maailmanlaajuisesti käytössä oleva malli I esiintyi valitussa kohdeorganisaatiossa. Tulos ei ollut ristiriitainen Argyriksen tutkimustulosten kanssa, vaan tuki niitä ja osoitti niiden paikkaansa pitävyyttä. Vaikka haastattelujen tuloksia ei voitukaan yleistää, ei se muuta

Argyriksen mallin voimassaolon yleisyyttä vaan on omiaan vahvistamaan hänen näkemystään.

Haastattelututkimus kuvasti haastateltavien käsitystä siitä, kuinka he omasta mielestään käyttäytyvät. Kuten jo edellä mainittiin, on tämä eri asia kuin se, mitä todella tapahtuu, kun tilanne on uhkaava ja stressaava. Näiden tilanteiden testaaminen onnistuu todennäköisesti paremmin muilla menetelmillä kuin haastattelemalla kuten esimerkiksi havainnoimalla, videoimalla tai muuten tallentamalla erilaisia tilanteita. Myös kokouspöytäkirjojen tutkiminen ja niiden apuna käyttö jatkohaastatteluissa voisi paljastaa peiteltyä ja vaiettua käyttäytymistä.

Tässä tutkimuksessa ei myöskään voi välttyä ajatukselta, kuinka totuudenmukaisesti haastateltavat vastaavat kysymyksiin. Puolustusrutiinien vaikutusta ei ollut helppo tutkia. Kysymysten muotoileminen ei ollut helppoa. Vaikka kysymyksiä hiottiin useaan kertaan, niitä jouduttiin selventämään vastaajille. Näin haluttiin varmistua, että ne oli ymmärretty oikein. Onko kuitenkin mahdollista, että vastaukset olisivat vääristyneet? Vastaaja voi haluta olla ns. hyvä kansalainen (ks. esim. Hirsjärvi & al. 2008, 201–202). Vaikka luottamuksellisuutta oli korostettu haastateltaville (Eskola & Suoranta 2003, 85), kuitenkin on olemassa mahdollisuus, että vastaukset olivat jossain määrin sosiaalisesti hyväksytyjä. Mikäli näin olisi, näkyisi tämä juuri siten, etteivät organisaation puolustusrutiinit ilmenekään täydessä vahvuudessaan, vaan niiden vaikutusta on onnistuttu peittämään. Haastattelujen vastaukset osoittavat kuitenkin puolustusrutiinien olemassaolon vaikutusta melko voimakkaasti. Tästä syystä voidaan ainakin todeta, ettei sosiaalisen hyväksyttävyyden vaikutus ollut niin suuri, että puolustusrutiineja ei olisi havaittu lainkaan. Tutkimustulos olisi voinut olla täysin päinvastainen alussa viitattuihin odotuksiin verrattuna, mutta niin ei kuitenkaan käynyt. Sosiaalisen hyväksyttävyyden vaikutusta olisi voitu havaita esimerkiksi laajentamalla tutkimusmenetelmiä. Eri tutkimusmenetelmien eli aineistotriangulaation avulla (Eskola & Suoranta 2000, 69) vastausten mahdollista eroa olisi voitu tulkita esimerkiksi sosiaalisen sopivuuden

syyksi. Esimerkkeinä muista tutkimusmenetelmistä olisivat voineet olla palaverin havainnointi tai valitut haastateltavat olisivat itse voineet kuvata tiettyä ongelmallista tilannetta. Myös mahdollisia palaveripöytäkirjoja olisi voitu tutkia, kuten jo aiemmin mainittiin.

Puolustusrutiineja voitaisiin tutkia edelleen samassa organisaatiossa, kuten juuri todettiin. Aineistotriangulaation avulla voitaisiin tutkia samaa ilmiötä useilla jo edellä mainituilla tavalla. Mielenkiintoista olisi nähdä, ovatko näin saadut tutkimustulokset samansuuntaisia vai syntyisikö eroja.

Tämän tutkimuksen haastattelukysymysten käyttö muissa organisaatioissa olisi ollut myös mielenkiintoista. Tällöin voitaisiin verrata eri yritysten tuloksia ja nähdä, voidaanko kyselyn perusteella löytää eroja niiden välillä. Tällöin voitaisiin myös todeta haastattelulomakkeen käyttökelpoisuutta ja kehittää kysymyksiä selvemmiksi.

Pitkittäistutkimuksen avulla puolestaan voitaisiin seurata saman tai vaikkapa useamman organisaation toimintaa usean vuoden ajan. Lähtötilanne olisi vastaava, kuin tässä työssä. Tällöin pyrittäisiin testaamaan, kuinka paljon puolustusrutiinit vaikuttavat organisaation toimintaan ja minkälaisissa tilanteissa niitä esiintyy. Tämän jälkeen pyritään tietoisesti muodostamaan oppimiselle suotuisaa ilmapiiriä esim. Argyriksen malli II:n sekä dialogia koskevien ohjeiden avulla. Testaamalla kyseistä organisaatiota vuosittain näiden toimenpiteiden jälkeen voitaisiin nähdä, onko näillä vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja menestykseen.

Edellä oli mainittu monia keinoja, miten puolustusrutiinien olemassaoloa ja ilmenemistä voitaisiin edelleen tutkia. Näillä päädyttäisiin kuitenkin samantyyppiseen lähtöpisteeseen, kuin tässä työssä. Voidaan osoittaa tilanteita, joissa puolustusrutiinit vaikuttavat ja että niitä todellakin on. Yhä jää avoimeksi kysymys siitä, mikä tämän kaiken merkitys on yrityksen taloudelliselle toiminnalle. Voidaanko puuttamalla puolustusrutiinien vaikutukseen saada aikaan parempaa tulosta? Mihin asioihin silloin tulisi kiinnittää huo-

miota? Kuinka Argyriksen tutkimuksista voitaisiin päästä eteenpäin ja kehittää valmiimpia teorioita? Kuinka yritykset pystyisivät hyödyntämään näitä parhaiten toiminnassaan?

## LÄHDELUETTELO

Aaltonen M. & Wilenius M. 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy

Argyris, C. 1985. Strategy Change and Defensive Routines. Boston: Pitman.

Argyris, C. 1985. Strategy, Change and Defensive Routines. Boston: Pitman. Kappale 12. Teoksesta Pugh D. S. 1997. Organization Theory. Fourth edition. London: Penguin Books Ltd.

Argyris, C. 1986. Reinforcing Organizational Defensive Routines: An Unintended Human Resources Activity. Human Resource Management, vol. 25, nro 4, sivut 541–555.

Argyris, C. 1989. Strategy Implementation: An Experience in Learning. Organizationa Dynamics, vol. 18, nro 2, sivut 5–15.

Argyris, C. 1990. Overcoming Organizational Defensive Routines. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Argyris, C. 1994. Good communication that blocks learning. Harvard Business Review, vol. 72, nro 4, sivut 77–85.

Argyris, C. 1999. On Organizational Learning. 2. painos. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.

Argyris, C. 2004. Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge. New York: Oxford University Press.

Argyris, C. & Schön, D. A. 1974. Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Cambridge, Massachusetts, USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. 2. painos. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Beer, M. 2001. How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Result-Capability Development Paradox. *Organizational Dynamics*, vol. 29, nro 4, sivut 233–247.

Beer, M. & Eisenstat R. A. 1996. Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning, *Human Relations*, vol. 49, nro 5, sivut 597–619.

Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M. & Tekie, E. B. 2005. Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process. *Long Range Planning*, vol. 38, nro 5, sivut 445–465.

Berger, P.L. & Luckmann, T. 2000. *Todellisuuden Sosiaalinen Rakentuminen*. 3. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Churchland, P. M. 1996. *The Engine of Reason, the Seat of the Soul*. Cambridge, MA: MIT Press.

Dror, Y. 2001. *The Capacity to Govern*. London: Frank Cass.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Fiol, C. M. & Lyles, M. A. 1985, Organizational Learning. Academy of Management Review, vol. 10, nro 4, sivut 803–813.

Garcia-Morales, V. J., Lopez-Martin, F. J. & Llamas-Sánchez R. 2006. Strategic factors and barriers for promoting educational organizational learning. Teaching and Teacher Education, vol. 22, nro 4, sivut 478–516.

Greiner, L. E. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, originally appeared in the July-August 1972, now nro May-June 1998, sivut 55–67.

Hatch, M. J. 1997. Organization Theory. New York: Oxford University Press Inc.

Hedberg, B. 1981. How organisations Learn and Unlearn. Teoksessa: Nyström P. & Hedberg B. 1981. Handbook of Organisational Design, Volume 1. London: Oxford University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hofer, C. and Schendel, D. 1983. Strategy Formulation: Analytical Concepts. 9<sup>th</sup> reprint. St. Paul, MN: West Publishing CO.

Ikävalko M. 2004. Pas de deux of art and business: a study of commitment in art sponsorship relations. Lappeenranta: Digipaino.

Isaacs, W. N. 1993. Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning. Organizational Dynamics, vol. 22, nro 2, sivut 24–39.

Janis I. L. 1989 Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management. New York: The Free Press, 1989.



Janesick, V. J. 2000. The choreography of qualitative research design. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), 379 – 399.

Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. The Social Psychology of Organizations. New York: John Wiley & Sons.

Kejonen M. 2006. "Kohtaavathan suoratkin avaruudessa": Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetavoista. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Kirjavainen P. & Laakso-Manninen R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Lindroos J.-E. & Lohivesi K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy

March J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organizations Science, vol. 2, nro 1, sivut 71–87.

March J. G. & Olsen J. P. 1989. Rediscovering Institutions. New York: The Free Press.

March, J. G. & Simon, H. A. 1958. Organizations. New York: John Wiley & Sons, Inc.

McKelvey, B. 1982. Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification. Berkeley, CA: University of California Press.

Metsämuuronen J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. 4. painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Oikarinen, T. 2008. Organisatorinen oppiminen – tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksissä. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Popper, K. R. 1976. Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge. 4th edn rev., London: Routledge & Kegan Paul.

Pugh, D. S. 1997. Organization Theory. Fourth edition. London: Penguin Books Ltd.

Ratcliff D.E. 1994. Analytic Induction as a Qualitative Research Method of Analysis. The University of Georgia. [online]. [Viitattu 14.5.2009]. Saatavilla: <http://qualitativeresearch.ratcliffs.net/analytic.pdf>

Schein E. H. 1993a. Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture. Journal of Counseling & Development, vol. 71, nro July/August, sivut 703–708.

Schein E. H. 1993b. On Dialogue, Culture and Organizational Learning. Organizational Dynamics, vol. 22, nro 2, sivut 40–51.

Senge, P. M. 1990a. The fifth discipline: The Art & Practice of the Learning organization. New York: Doubleday a division of Random House, Inc.

Senge, P. M. 1990b. The leader's new work: Building learning organizations. Sloan Management Review 32 (1990) p. 7–23. Teoksessa Pugh D. S. 1997. Organization Theory. Fourth edition. London: Penguin Books Ltd.

Senge, P.M. 1994. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday Currency.

Seo, M-G. & Greed W. E. D. 2002. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. *Academy of Management Review*, vol. 27, nro 2, sivut 222–247

Simon, H. 1969. *The Science of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.

Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Juva: WSOY.

Van der Heijden, J., Bradfield R., Burt G., Cairne G. & Wright G. 2002. *The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios*. New York: John Wiley.

Van de Ven, A. H. 1992. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, vol. 13, nro Summer 1992, sivut 169 – 188.

Van de Ven, A. H. & Polley, D. 1992. Learning while Innovating. *Organizational Science*, vol. 2, nro 1, sivut 92–116.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. 2005. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, vol. 26, nro 9, sivut 1377–1404.

Wernegelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, sivut 171–180.

Wright, P. M. & Snell S. A. 1991. Toward an Interarative View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, vol. 1, nro 3, sivut 203–225.

Yeo, R. K. 2005. Revising the roots of learning organization – A synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, vol. 12, nro 4, sivut 368–382.

## LIITTEET

LIITE 1

### HAASTATTELUN KYSYMYKSET 6.4.2009

#### Yleiset kysymykset:

1. Sukupuoli (valitse oikea): nainen\_\_\_\_, mies\_\_\_\_

Ikä (merkitse vuodet): \_\_\_\_\_ vuotta

Koulutus (suoritettu, valitse oikea):

\_\_\_\_\_ peruskoulu, kansakoulu, \_\_\_\_\_ lukio, ammattikoulu, opisto

\_\_\_\_\_ ammattikorkeakoulu, \_\_\_\_\_ korkeakoulu, yliopisto

muu, mikä: \_\_\_\_\_

Ollut yrityksen palveluksessa \_\_\_\_\_ vuotta (merkitse vuodet)

On määräaikaisessa työsuhteessa \_\_\_\_\_

Asema (valitse vain yksi vaihtoehto):

Johto\_\_\_\_, ylempi toimihenkilö\_\_\_\_, alempi toimihenkilö\_\_\_\_

työnjohto\_\_\_\_, työntekijä\_\_\_\_

#### **Onko käytös Malli I:n mukaista?**

**(arviointiasteikoissa mitä suurempi luku, sen voimakkaampi Malli I:n mukainen käyttäytyminen)**

#### **1. PÄÄMÄÄRIEN MÄÄRITYS (= toiminnan tulos) JA YRITYS SAAVUTTAANE**

1/1. Miten määrität toimintasi päämääriä eli sitä, millaisen tuloksen toimintasi pitäisi saada aikaan? (Mikä/kuka/ketkä ohjaavat sitä, mitä teet ja mikä pitäisi lopputuloksen olla.) Mikäli osallistut valittua projektia koskeviin palaveriin, voit ajatella niitä ja niihin osallistumista.

2/1. Miten arvioisit onnistumistasi toiminnan päämäärien saavuttamisessa yleensä? Arvioi tilannetta asteikolla 1–7 (1 ei saavuteta,.. 7 saavutetaan täysin).

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

3/1. Mistä arvioisit edellisen kohdan vastauksen johtuvan?

4/1. Miten varmistat, että päämäärät saavutetaan (olet onnistunut tehtävässäsi)?

5/1. Kuinka hyvin mielestäsi pääset vaikuttamaan työtäsi koskeviin asioihin?

Arvioi yllämainittujen tilanteiden yleisyys asteikolla 1–7. (1 en voi vaikuttaa,.. 7 voin vaikuttaa usein).

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

6/1. Kuinka paljon muut vaikuttavat siihen mitä teet ja miten toimit, että saat aikaan tarkoitetun tuloksen (tuote tai palvelu ym.)?

Arvioi tilannetta asteikolla 1–7 (1 käytän aina muita apuna,.. 7 suunnittelen toimintani tavoitteet yksin). Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

7/1. Mitä mieltä olet siitä, että muut vaikuttavat työsi lopputulokseen?

8/1. Kuinka tärkeää sinulle on oman toiminnan onnistuminen niin kuin olit suunnitellut.

Arvioi tilannetta asteikolla 1–7 (1 ei ole tärkeää saavuttaa,.. 7 tärkeää saavuttaa aina). Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

## **2. VOITTAMISEN MAKSIMOIMINEN JA HÄVIÄMISEN MINIMOIMINEN**

1/2. Miltä sinusta tuntuu, jos sinun täytyy muuttaa niitä tavoitteita, joihin sinun piti työssäsi pyrkiä?

Arvioi tunteen voimakkuutta asteikolla 1–7 (1 ei merkitystä minulle,..7 Tunnen epäonnistuneeni)

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

2/2. Kuinka usein arvioisit olevan tilanteita, joissa tavoitteita täytyy muuttaa?

Arvioi asteikolla 1–7 (1 ei lainkaan, ...7 hyvin usein)

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

3/2. Mistä yleisimmin johtuu, että tavoitteita muutetaan?

4/2. Miltä sinusta tuntuu, jos saavutat **yksin** ne tavoitteet, joita olit itsellesi asettanut tehtävän suorittamista varten?

Arvioi tunteen voimakkuutta asteikolla 1–7 (1 ei merkitystä minulle, ...7 Tunnen onnistuneeni todella hyvin)

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

5/2. Miltä sinusta tuntuu, jos saavutat **muiden avustuksella** ne tavoitteet, joita olit itsellesi asettanut tehtävän suorittamista varten?

Arvioi tunteen voimakkuutta asteikolla 1–7 (1 ei merkitystä minulle, ...7 Tunnen onnistuneeni todella hyvin)

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

6/2. Kuinka hyvin pystyt vaikuttamaan muihin henkilöihin tilanteissa, joissa käsitellään tekemääsi työtä ja niitä lopputuloksia, joihin olet pyrkimässä?

Arvioi tunteen voimakkuutta asteikolla 1–7 (1 ei pysty lainkaan vaikuttamaan, ...7 pystyn vaikuttamaan täysin muihin sekä tilanteeseen että lopputulokseen )

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

7/2. Miten sinun esittämiin ehdotuksiin suhtaudutaan? (Koskee työtäsi ja työsi lopputulosta, ehdotuksia esim. palavereissa tai työpisteessäsi ym.)

Arvioi tunteen voimakkuutta asteikolla 1–7 (1 en saa ehdotuksiani läpi, ...7 saan ehdotukseni aina läpi)

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

8/2. Miten toimit ongelmatilanteissa?

9/2. Kuinka usein on tilanteita, joissa jokin osapuoli saadaan näyttämään syylliseltä epäonnistumiseen?

Arvioi asteikolla 1–7.

(1 ei koskaan syyllistetä,.. 7 syyllistetään aina).

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

10/2. Minkälaisia tilanteita nämä yleensä ovat?

### **3. NEGATIIVISTEN TUNTEIDEN LUOMISEN JA NÄYTTÄMISEN MINI-MOIMINEN**

1/3. Miten työpaikallasi suhtaudutaan tunteiden näyttämiseen?

2/3. Mitä teet, jos et ole samaa mieltä asioista muiden kanssa?

3/3. Kuinka usein olet erimielistä asioista?

Arvioi yllämainittujen tilanteiden yleisyys asteikolla 1–7.

(1 ei tapahdu,.. 7 tapahtuu usein)

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

4/3. Miten työpaikallasi toimitaan, jos sinä tai joku toinen sanoo ääneen negatiivisia mielipiteitä tai puhuu ongelmista?

5/3. Kuinka usein puhutaan ongelmista tai negatiivisia tunteista?

Arvioi asteikolla 1–7. (1 usein,.. 7 ei koskaan )

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

6/3. Miten vastualueet on jaettu tehtävässasi, eli mistä tehtävistä sinä olet vastuussa ja mistä muut? (Vastuu tarkoittaa sitä, että voi tehdä päätöksiä itsenäisesti asian suhteen.)



7/3. Minkälaisissa asioissa et tiedä, kuka oikeasti on vastuussa?

8/3. Kuinka usein edellä mainittuja tilanteita on?

Arvioi yllämainittujen tilanteiden yleisyys asteikolla 1–7.

(1 ei koskaan,.. 7 tapahtuu usein)

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

9/3. Kuinka paljon työssäsi esitetään kysymyksiä?

Arvioi kysymysten yleisyys asteikolla 1–7. (1 kysytään paljon,..7 ei kysytä lainkaan)

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

10/3. Miten kysymyksiä käsitellään?

11/3. Arvioi kysymysten käsittelyn tasapuolista kohtelua suhteessa siihen, miltä organisaatiotasolta niitä esitetään.

Arvioi käyttäen asteikkoa 1–7. (1. kysymysten käsittely on täysin tasapuolista, ...7 kysymysten käsittely riippuu täysin siitä, kuka sen esittää)

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

12/3. Kuinka työssäsi käsitellään aikaisemmin tapahtuneita epäonnistumisia? (esimerkkejä)

13/3. Arvioi, miten yhtenäinen käsitys (ymmärrys kokonaisuudesta) neuvotteluissa on käsiteltävistä asioista?

Arvioi tilannetta asteikolla 1–7 (1 täysin erimieltä,.. 7 täysin samaa mieltä).

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

14/3. Kuinka neuvotteluissa havainnollistetaan esitettäviä asioita osallistujille?

#### **4. JÄRKEVYYDEN KOROSTAMINEN**

1/4. Saatko työssäsi riittävästi tietoa työn suorittamista varten?

Arvioi tilannetta asteikolla 1–7. (1 riittävästi,.. 7 ei riittävästi)

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

2/4. Minkälaisia työhön liittyviä asioita työssäsi ei voida puhua?

3/4. Mistä tämä johtuu?

4/4. Minkä verran arvioisit asioita jätettävän käsittelemättä, jotta annettava tieto ei loukkaisi jotain osapuolta? Arvioi yllämainittujen tilanteiden yleisyys asteikolla 1–7.

(1 ei tapahdu,.. 7 tapahtuu yleisesti )

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

5/4. Miten arvioit väittämää:

Työpaikallani käytetään valkoisia valheita (1 ei käytetä, ... 7 käytetään usein )

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

6/4. Jos vastasit äskeiseen kysymykseen muuta kuin 1, mistä arvelet tämän johtuvan?

7/4. Puhutaanko asioista kahden kesken varsinaisten neuvottelujen jälkeen?

Kuinka usein arvioit tämän tapahtuvan? Arvioi yllämainittujen tilanteiden yleisyys asteikolla 1–7. (1 ei tapahdu,.. 7 tapahtuu yleisesti )

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

8/4. Mistä arvelet tämän johtuvan?

9/4. Kuinka usein on tilanteita, joissa sinun täytyy tukahduttaa tunteesi? Arvioi yllämainittujen tilanteiden yleisyys asteikolla 1–7. (1 ei tapahdu,.. 7 tapahtuu usein ). Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

10/4. Minkälaisiin tilanteisiin tunteiden tukahduttaminen liittyy?

11/4. Kuinka avoimesti voitte keskustella työhön liittyvistä asioista?

Arvioi yllämainittua asteikolla 1–7. (1 hyvin avoimesti,.. 7 ei avoimesti).

Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_

12/4. Anna esimerkkejä avoimuudesta. Miten tämä mielestäsi ilmenee?

13/4. Miten käsittelette asiaan liittyviä arkaluonteisia kysymyksiä?

14/4. Kuinka usein arkaluonteisia asioita käsitellään? Arvioi yllämainittujen tilanteiden yleisyys asteikolla 1–7. (1 käsitellään aina,.. 7 ei käsitellä koskaan ). Merkitse valitsemasi numero: \_\_\_\_\_