

**TIEDETTÄ JA IHMISIÄ
HUMANISTISEN LASKENTATOIMEN JÄLJILLÄ**

Pekka Pihlanto

Sarja/Series C-2:2011



Turun kauppakorkeakoulu
Turku School of Economics

Copyright © Pekka Pihlanto & Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

ISBN 978-952-249-160-2 (nid.) 978-952-249-161-9 (PDF)

ISSN 0357-4679 (nid.) 1799-1366 (PDF)

UDK 675

65.012.122

65.012.4

159.9

929

Uniprint, Turku 2011

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
2	OPINNÄYTETYÖT SIDOSRYHMÄTEORIAN VAIKUTUKSEN ALAISENA.....	15
2.1	Pro gradu meno-tulo-teorian ”isälle” Martti Saariolle ja liseniaatintyö boheemille Jouko Lehtovuorelle	15
2.2	Käyttäytymispainotteinen väitöskirja Lehtovuori-Kettunen - akselilla.....	24
3	VALTAKÄSITTEEN JA ROOLIMALLIN KAUTTA RAHOITUSTUTKIMUKSESTA JOHDON LASKENTATOIMEEN JA INFORMAATION TARKASTELUUN	39
3.1	Laskentatoimen roolimalli tulee kuvaan	39
3.2	Informaatio, laskentatoimen roolit ja valtarakenteet.....	48
3.3	Mintzberg ja yltiörationaalisuuden kritiikki.....	52
3.4	Toiminnallinen informaatiotystematiikka ja sisäinen tieto.....	57
3.5	Toiminnallinen informaatiotystematiikka vallan määrittelyn perustana.....	65
3.6	Valtasystematiikat ja laskentatoimen roolit	78
3.7	Omat ja muiden valtasystematiikat	83
3.8	So what eli mikä oli käsiteanalyttisen valtaseikkailuni merkitys?	89
4	IHMINEN ETUALALLE: PÄÄTÖKSENTEKIJÄN PERSONOINNISTA JUNGIN, BRUNTONIN JA K.V. LAURIKAISEN IDEOIHIN	93
4.1	Päätöksentekijän personointi ja Mintzbergin roolimalli	93
4.2	Carl Gustav Jung avuksi päätöksentekijän tyypittelyssä	100
4.3	Paul Bruntonin ”salaisella tiellä” ja meditaation parissa	110
4.4	Vaikutteita fyysikko K.V. Laurikaiselta	117
5	WAINO W. SUOJASEN INTEGRATIIVINEN JOHTAMISTEORIA	121
5.1	Uudet aivot ja ”elukan” aivot.....	121
5.2	”Tammerhosta voi kasvaa tammi”	132
5.3	Pitkät jäähyväiset Jungille, Suojaselle ja nelikentille	138
6	RATKAISEVA LÖYTÖ: LAURI RAUHALAN HOLISTINEN IHMISKÄSITYS	157
6.1	Ihminen kolmessa olemassaolon muodossa.....	157

6.2	Lauri Rauhala – meditaation puolestapuhuja ja ”taisteleva humanisti”	168
6.3	Holistinen ihminen, laskentatoimen toimijäkäsitys ja laskentatoimen roolit	176
6.4	Muita ihmiskäsityksiä: hahmottava ihminen ja ydinihminen	188
7	IHMISLÄHTÖISTÄ METODOLOGIAA: HUMANISTINEN LASKENTATOIMI	197
7.1	Tutkijatkin ovat yksilöllisiä ihmisiä: lähtökohtana subjektivismi	197
7.2	Humanistinen laskentatoimi ja sen teesit	214
7.3	Tieto informaation tuottajan ja käyttäjän tajunnan ilmiönä	224
7.4	Filosofityypeistä idea välinejohtajalle ja osallistuvalla johtajalle	237
7.5	Ihmiskäsitys tutkimusmetodologioiden analysoinnissa	243
7.6	Konstruktiivisen tutkimusotteen ja vähän toimijaverkostonkin kimpussa	258
8	ENNEAGRAMMI JA AIVOJEN TEATTERIMETAFORA IHMISKÄSITYKSEN TÄYDENTÄJINÄ	271
8.1	Controller, jazz-muusikko, säveltäjä ja poliitikko enneagrammin valossa	271
8.2	Yhteistyötä hypertietämyksen, Feeniks-linnun ja teatteri-metaforan merkeissä	289
9	IHMISKÄSITYKSEN POPULARISOINTIA JA VÄHÄN MUUTAKIN	315
9.1	Mitä ihmiskäsitys voi tarjota taloustieteelle?	315
9.2	Syrjäytyminen, lääkäri ja unen problematiikka	319
9.3	Ihmisten ahneus ja finanssikriisi	323
9.4	Uusliberalismi syytettyjen penkillä	329
9.5	Kiistelyä liberalismista ja uusliberalismista	334
9.6	Holistinen ihminen luovuuden lähteillä	338
10	LOPPUMIETTEITÄ	347
	SUMMARY Research Work and People. In Search of Humanistic Accounting	353
	LIITE 1 Alustava luettelo jäähyväisluennon aineksiksi	357
	LIITE 2 Vastaväitökset, esitarkastukset ja ohjaukset	358
	LIITE 3 Mintzbergin roolimalli	359
	LIITE 4 Enneagrammityyppit	360

LIITE 5 The Theater Metaphor for Conscious Experience	361
LIITE 6 Teatterimetafora ja holistinen ihmiskäsitys.....	362
LÄHDELUETTELO.....	363

1 JOHDANTO

Ihmistä etsimässä

Seuraavassa tarkastelen otsikon mukaisesti ensisijaisesti sitä, mitä olen tutkimuksessa saanut vuosien varrella aikaan ja keiltä olen omaksunut ideoita sekä ajatuksia. Kerron laajemminkin ihmisistä, joihin olen törmännyt lähinnä tieteellisissä ja tieteelliseen uraani heijastuneissa yhteyksissä.

Tämä teos sai alkunsa Turun kauppakorkeakoulun lukuvuoden avajaisissa 1.9.2003 pitämästäni jäähyväisluennosta *Humanistinen laskentatoimi: ihmistä etsimässä* (Pihlanto 2003c). Jäähyväisluentoa ja siihen perustuvaa kirjoitusta voi ainakin laskentatoimen tutkija pitää henkilökohtaisen tieteellisen uran ehkäpä viimeisenä eli totaalikauden tilinpäätöksenä. Kuten yleensäkin tilinpäätöstä laadittaessa, tekijä joutuu arvostusongelman ja myös muista laskentatoimen laskelmien perusongelmista ainakin laajuusongelman eteen. Olen luonnehtinut tämän jäähyväisluennon jatkoprojektin lopputulosta paitsi tilinpäätökseksi, myös tieteellisiksi muistelmiksi.

Kirjailija Mika Waltari (1908-1979) totesi varhaistuotannostaan itsekriittisesti, että hän tuli jättäneeksi jälkeensä valtavia kirjallisia roskakasoja. Tämä sopii ehkä maailmanlaajuisesti arvostetulle kirjailijalle ja akateemikolle, mutta tavallisen tutkijan ei mielestäni kannata heittäytyä näin itsekriittiseksi ja vaatimattomaksi, vaan joka vaiheessa on syytä luottaa itseensä ja tuotoksiinsa myös omissa lausumisissaan. Huomasin tähän asti mielessäni vähätelleeni varsinkin urani alku- ja myös keskivaiheen tuotoksia, mutta edettyäni tämän teoksen kirjoittamisessa jo varsin pitkälle oivalsin, että ainakin nyt, kun panen asioita muistelumielessä paperille, liiallinen vaatimattomuus on tarpeetonta: olenhan sentään käyttänyt huomattavan osan elämästäni tekstieni kirjoittamiseen – miksi en siis voisi tässä vaiheessa hyvällä omallatunnolla ottaa näitä vakavasti ja katsoa uudelleen, mitä sain aikaan?

Tieteen kritiikistä puheen ollen tieteelle on ominaista, että tiedeyhteisö pitää huolen tutkijoiden tuotosten arvostelusta – ellei muutoin, niin kuittamalla ne hiljaisuudella. Tutkijan uran alkuvaiheessahan arviointi on nimienomaista ja julkista tutkijan esittäessä mahdollisen lisensiaatintutkimuksensa ja väitöskirjansa sekä pyrkiessä akateemisiin työtehtäviin. Vastaavas-

ti tieteelliset aikakauskirjat pitävät yllä tiukkaa seulaa nimettömien tarkastajien selvittäessä ylittääkö artikkeli julkaisukynnyksen vai ei.

Niin itsekokeskeiseltä kuin se saattaa kuulostaa, omia ajatuksiaan ja niiden kehittymistä on mielenkiintoista hahmottaa jälkikäteen varsinkin silloin, kun ajallista perspektiiviä alkaa olla kohtuullisessa määrin. Tällaista selvitystyötä tekevä kokee yllättäviäkin oivalluksen hetkiä hänen palauttaessaan mieleensä jo unohtuneita yksityiskohtia ja löytäessään aikaisemmin havaitsematta jääneitä yhteyksiä omien kirjoitustensa välillä. Epäilemättä tässä selvittelyssä tapahtuu jälkikäteistä rationalisointiakin, kuten aina menneitä tapahtumia mieleen palautettaessa. Samaan tapaan kuin on todettu esimerkiksi investointiprosessia empiirisesti tutkittaessa, että haastateltava tulee antaneeksi prosessista loogisemman ja silotellumman kuvan kuin mitä se on ollutkaan, myös tieteellinen muistelijä saattaa antaa tuotannostaan ja sen rakentumisesta tahattomasti liian johdonmukaisen kuvan.

Miten tekstini ovat syntyneet

Tieteelliset tekstini ja niihin liittyvät muut kirjoitukseni eivät tietenkään ole syntyneet minkään loogisen ennakkosuunnitelman mukaan, joka voitaisiin kirjoitusteni perusteella paljastaa jälkikäteen. Matkan varrella olen törmännyt monenlaisiin yllättäviin ongelmiin, ja olen tullut tehneeksi harharetkiä. Aiheet ovat valikoituneet ja kehittyneet paljolti sattumanvaraisestikin ja tilannekohtaisten vaikutelmien ohjaamina, jotka ovat sittemmin paljolti unohtuneet. Kuitenkin saatoin itsekin hieman hämmästyneenä todeta, että kirjoitusteni muodostamasta kokonaisuudesta voi sittenkin löytää punaisen langan tapaisen, vaikka se ei ollut matkan varrella ainakaan kovin tietoisena mielessäni – enkä ainakaan ajatellut, että tulisin pitämään tätä ihmiskeskeistä teemaa vireillä aina eläkkeelle lähtöön saakka, ja vielä sen jälkeenkin.

Minulla olisi ollut käytettävissäni joitakin ulkopuolisia arvioita tuotannostani. Ajallisesti kattavimmat niistä ovat Turun kauppakorkeakoulun laskenta-toimen laitoksen nykyisen johtajan professori Kari Lukan syntymäpäiväkseni toimittaman juhla-julkaisun kaksi artikkelia (Majala 1998; Lukka 1998) sekä professori Rauno Tammisen oppilaan Harri Kauttosen Jyväskylän yliopistossa laatima pro gradu-tutkielma tieteellisistä julkaisuistani (Kauttonen 1999). Myös tuotannostani laaditut asiantuntijalausunnat olisivat tarjonneet jotakin tietoa siitä, miten asiantuntijat ovat suhtautuneet siihenastiseen tieteelliseen tuotantooni, mutta näitä en ole kuitenkaan juurikaan käyttänyt hyväkseni. Pääasiassa olenkin turvautunut omiin subjektiivisiin arvioihini, muistiini ja tietysti julkaisuini, joiden annan seuraavassa puhua itse puolestaan mahdollisimman paljon.

Kun tulin tällaiset ”tieteelliset muistelmat” laatineeksi, minun on vain toivottava, että niistä olisi kollegoille ja myös muille mahdollisille lukijoille jotakin hyötyä tai ainakin huvia. Kuten perinteisissä muistelmissa tässäkin saattaa näyttää siltä, että tarinassa on vain yksi sankari – kirjoittaja itse. Tosiasiassa tämä piirre sisältyy kaikenlaisiin itseä koskeviin muistelmiin määritelmän mukaan: henkilö itse on nyt kerrankin fokuksessa. Kuitenkin on todettava, että heti kun tällaiseen itsearviointiin ryhtyy huomaa, että omassa tuotannossa ja kehityksessä on muilla tutkijoilla ollut hyvin suuri merkitys.

Vaikka tiedemaailma arvostaa ainakin periaatteessa omintakeisuutta, on siis turha kuvitella, että joku voisi lähteä tutkimuksissaan läheskään ”puhtaalta pöydältä” eli nojautumatta suuresta määrin muiden ajatuksiin ja tuotoksiin. Ensinnäkin oman alan oppihistoria ja nykyhetki on tietysti syytä hallita. Vasta niiden varaan on mahdollista rakentaa jotakin omaa ja omintakeista. Tämäkin nojaa yleensä monelta osin muiden tuotoksiin, joita on omaksuttu ehkä muiltakin kuin omalta alalta. Mikä sitten on omintakeista ja nimenomaan arvokasta, on vaikea kysymys. Yhteiskuntatieteissä kun ei ole yleensä mahdollista esittää kylmiä empiirisiä näyttöjä, jotka voisivat vastaansanomattomasti todistaa tehdyn tutkimuksen hyödylliseksi ja ”oikeaksi” siihen tapaan kuin esimerkiksi lääketieteessä ja muissa luonnontieteissä.

Siten yhteiskuntatieteissä saatetaan suhtautua uusiin ajatuksiin sitä torjummin, mitä nuorempi ja tuntemattomampi tutkija ne esittää. Valitettavasti siis usein niin tieteessä kuin muillakin elämän alueilla on usein tärkeämpää kuka sanoo, kuin mitä sanotaan. Jo tästä syystä aloittelevan tutkijan on syytä nojautua voimakkaasti muihin, ja mielellään laajasti hyväksytyihin auktoriteetteihin. Lähes jokainen väitöskirjantekijä oppinee lähdeviittauspoliitikasta ainakin sen, että paitsi alan gurujen, myös ohjaajien ja vastaväittäjän tuotantoa on syytä siteerata – jopa silloin, kun siihen ei olisi tieteellistä välttämättömyyttä.

Tarkoitukseni on seuraavassa palauttaa mieleeni, mistä ja keiltä tärkeimmät tutkimukselliset ideani ovat lähtöisin sekä miten ne ovat kehkeytyneet – ja mitä niistä on lopulta teksteissäni tullut. Koko esitykseni rakenne perustuu suurelta osin minulle tärkeiden esikuvien varaan. Esikuvista on syytä heti todeta, että olen pyrkinyt hakemaan – tai tullut hakeneeksi – keskeisimmät niistä oman alueeni, liiketaloustiede, laskentatoimen ulkopuolelta.

Tämän kertomuksen ensimmäisessä versiossa julkaisujani käsittelevä teksti oli suhteellisen yleispiirteistä, mutta seuraavilla kierroksilla aloin syventää tarkastelua yksityiskohtiin. Pyrin lopulta tekemään tekstini siinä määrin perusteelliseksi, että halutessaan lukija pääsee suurin piirtein selville tutkimuksissani esittämistäni ideoista hakeutumatta alkuperäisille lähteille. Tie-

dostan ja otan tästä aiheutuvan riskin: lukija saattaa pitkästyä esimerkiksi Jungin typologian perusteisiin ja kehittämiini valtatyypppeihin sekä muihin käsitejärjestelmiin, joita tekstissäni vilisee.

Samalla kun palautin mieleeni aikaisemmin julkaisemiani kirjoituksia, aloin syventyä niihin siinä määrin perusteellisesti, että paikoin kehittelin ajatuksiani edelleen. Kysymyksessä ei siis ole kaikilta osin puhdas aikaisempien julkaisujeni referointi.

Kevennykseksi anekdootteja keskeisistä henkilöistä

Ihmiskeskeiseen lähestymistapaani sopinee, että esitän tekstissä kevennykseksi monien henkilökohtaisesti tuntemieni, tutkimuksiini vaikuttaneiden tai ainakin tutkimusyhteyksissä tapaamieni henkilöiden osalta anekdootin tapaista muistelua. Olen sisentänyt nämä jaksot, mikä helpottaa valikoivaa lukemista. En siis pitäydy postmoderniin tapaan pelkästään teksteissä, vaan yritän ainakin tärkeimmissä tapauksissa tavoittaa myös yksilöt heidän kirjoittamiensa tekstien takaa. Ihmiset ovat siten tässä tarinassa monessa tapauksessa muutakin kuin nimiä lähdeluettelossa – kuten otsikko edellyttääkin.

Sisennettyinä ovat normaaliin tapaan myös suorat lainaukset lähteistä ja eräät pääteemasta hieman sivussa olevat täydentävät teemat. Lisäksi olen lukemisen helpottamiseksi sisentänyt lähes joka sivulla jonkin keskeiseksi tai muuten mielenkiintoiseksi arvioimani kappaleen.

Miten sitten valikoituivat muut henkilöt kuin käyttämieni keskeisten lähteiden tekijät, joista kirjoitin? Voinen sanoa, että muistijälkien intensiteetti ja siten elämyksen voimakkuus ovat ratkaisseet, keistä tutkimuksiini vaikuttaneista tai niihin liittyneistä henkilöistä olen kirjoittanut ja miten paljon. Saatoin jälkeinpäin todeta, että välillä henkilöitä ja heihin kytkeytyviä tapahtumia koskeva kuvaus on kaapannut pääroolin tutkimukselta, mutta hyväksyin tämän vinouman.

Tarkastelussani saattaa olla myös tiettyä ajallista vinoumaa: toisaalta tutkijan urani varhaiset vaiheet saavat melko suuren korostuksen, samoin kirjoittamishetken tapahtumat. Kumpaankin lienee melko luonnollinen selityksensä: ihminen muistaa vanhoja asioita yleensä hyvin, mutta toisaalta myös lähihetkien tapahtumat pysyvät tuoreina mielessä.

Koska olen rajannut aiheeni lähinnä tutkimukseen, paljon sellaisia ihmisiä jää mainitsematta, joiden kanssa olen ollut tekemisissä opetuksen ja yliopistohallinnon yhteydessä. Jotkut ehkä huokaisevat helpotuksesta tämän rajauksen johdosta.

En kuitenkaan kyennyt pysyttelemään pelkästään tutkimukseen liittyvissä teemoissa, vaan joskus muisteluni etäännyivät muuallekin, mutta en halua karsia näitä rönsyjä, sillä koen niiden esittämisen tärkeäksi. Subjektiiivinen asennoituminen leimaa tekstiäni tavallista enemmän, mikä sopinee subjektivistiksi tunnustautuvalle tutkijalle – tosin on syytä muistuttaa, että subjektivismi on eri asia kuin subjektiiivisuus. Onhan lisäksi niin, että ihmiselämässäkin kaikki vaikuttaa kaikkeen eli yksilön henkilökohtainen elämäntilanne, eli filosofisen oppi-isäni Lauri Rauhalan terminologiaa käyttäkseni (johon palaan luvussa 6), ihmisen *situationaalisuus* on yksi monitahoinen kokonaisuus. On vaikea täysin erottaa toisistaan tieteellistä, hallinnollista, opetuksellista ja yksityistä *situaatiota* eli tilannetta, jossa yksilö on.

Hajanaista kuin mosaiikki

Soveltamani lähestymistapa onkin tehnyt tästä esityksestä melkoisen mosaiikin, jossa siirryn välillä aihepiiristä ja tyylilajista toiseen. Lohdutin itseäni palauttamalla mieleeni maailmankirjallisuuden kuuluisimman romaanin Cervantesin *Don Quijote manchalaisen* (2005): siinä on varsinaisen pääjuonen lomaan sijoitettu pitkiä (romaanin henkilöiden kertomia) tarinoita, jotka poikkeavat täysin niin tyyliltään kuin aihepiiriltäänkin pääjuonesta. Jos kerran Cervantes, niin miksen minäkin...

Tekstini mosaiikkimaisuutta lisää vielä se, että käytän silloin tällöin hyväkseni ideoita ja analogioita, jotka ovat peräisin taiteen, useimmiten kaunokirjallisuuden alueelta. Tätä kirjoittaessani olen tullutkin havainneeksi, että tieteen ja taiteen raja ei ole välttämättä niin jyrkkä kuin aikaisemmin kuvittelin ja useimmat tuntemani tutkijat ajattelevat. Eräs tärkeä yhdistävä tekijä näiden eri disipliinien välillä on ihminen ominaisuuksineen ja pyrkimyksineen.

Viittaukseni mosaiikkimaisuuteen tuo myös mieleeni ”Rymättylän räätälin pojan”, itämaisten kielten professorin ja arkeologin Aapeli Saarisalon (1896-1986) muistelmateoksen *Elämäni mosaiikkia* (1977). Siinä muistelija tarkastelee lyhyehköissä luvuissa elämänsä ja työuransa vaiheita, muun muassa muinaisia mosaiikkeja päivänvaloon tuoneita kaivauksiaan Palestiinassa. Teoksen nimi viittaa osaltaan niihin. Onkin varmasti niin, että ihmisen työ- ja myös muu elämä muodostuu paljolti toisistaan irrallisista vaiheista ja tapahtumista, joita on vaikea yhdistää täysin johdonmukaiseksi ja yhtenäiseksi kertomukseksi. Edellä jo viittasin siihen, että jälkikäteen tällaista johdonmukaisuutta saataan menneisyydestä puhuttaessa suorastaan luoda. Siten ”mosaiikki” saattaa olla aidompi esitysmuoto kuin saumattomasti etenevä kertomus.

Käsillä olevan teoksen tapaisissa yhteyksissä, joissa peilataan yksilön suhteita muihin ihmisiin, tulee usein mieleeni – sattumalta toisen kirkonmiehen – pastori Sigfrid Sireniuksen (1877–1961) muistelmateoksen otsikko *Ihmisiä, joilta sain* (1953). Tutustuin tähän teokseen siitä syystä, että Sireniuksen isä toimi 1800-luvun loppupuolella jonkin aikaa pappina isäni syntymäkunnassa ja omassa kesäkunnassani Velkualla.

Sinänsä Sireniuksen kirjan otsikko todellakin kuvaa hyvin myös tutkijan suhdetta ympäristöönsä: jokaisella on ympärillään ihmisten muodostama työ- ja muu yhteisö, johon kuuluvat yksilöt vaikuttavat asianomaiseen paitsi tekstiensä, myös välittömien kontaktien kautta. Seuraavassa esitän esimerkkinä jäljempänä noudattamastani muistelutekniikasta pienen episodin, jonka Sireniuksen teos sai aikaan.

Kirjoitin Sigfrid Sireniuksen muistelmateoksen pohjalta Vakka-Suomen Sanomiin artikkelin kirjan tekijästä ja hänen lapsuuden Velkuastaan sekä sen itsellenikin tutuista paikoista (Pihlanto 2000d). Nuori Sigfrid vieraillee äitinsä seurassa Palvan Riihimäen talon ystävällisen emännän luona ja nauttii maitoon kastettua korppua – luultavasti saman, lukemattomien kuurausten tuloksena pinnaltaan sileäksi kuluneen – tuvanpöydän ääressä, jossa mekin usein nautimme ateriamme. Rakennus on joka tapauksessa sama.

Kerroin artikkelissani muun muassa sen, että Sirenius oli myöhemmin perustamassa settlementiliikettä Suomeen. Presidentti Tarja Halonen mainitsi ensimmäisessä presidentinvaalikampanjassaan olleensa mukana tässä liikkeessä, jonka pääpaikka sijaitsi hänelle tutussa Kallion kaupunginosassa Helsingissä. Tästä syystä lähetin lehtijuttuni presidentti Haloselle. Sähköpostiviestiini tuli parin tunnin sisällä Kultarannasta vastaus, jossa presidentti kiitti huomauttavaisuudesta.

Kun ryhdyin kesäkuussa 2003 hahmottelemaan syksyllä pidettävän jäähyväisluentoni pohjaksi ensimmäiseksi mieleeni tulevia lähteitä ja vaikuttajia, niitä kertyi yksitoista (ks. liite 1). Seuraavat neljä niistä olivat sentään laskentatoimen tai rahoituksen alueelta: Unto Virtanen, Jouko Lehtovuori, Gordon Donaldson ja Anthony Hopwood. Keskeisimmiksi kokemani olivat kuitenkin laskentatoimen ulkopuolelta: Henry Mintzberg, Waino W. Suojanen, Gibson Burrell ja Gareth Morgan, Carl Gustav Jung sekä ennen kaikkea Lauri Rauhala. Nimiä kertyi luonnollisesti työn edistyessä runsaasti lisää. Mainitut keskeisimmät nimet vaikuttivat ratkaisevasti jäähyväisluentoni ja samalla tämän teoksen rakenteeseen.

Ennen tieteellisten tuotosteni esittelyä käyn jollakin tarkkuudella lävitse akateemiseen koulutukseen kuuluvat opinnäytetyöni. Keskityn erityisesti pro gradun ja lisensiaatintyön osalta lähinnä ohjaajien ja muiden prosesseihin vaikuttaneiden henkilöiden tekemisiin, enkä töiden sisältöön.

2 OPINNÄYTETYÖT SIDOSRYHMÄTEORIAN VAIKUTUKSEN ALAISENA

2.1 Pro gradu meno–tulo-teorian ”isälle” Martti Saariolle ja lisensiaaintityö boheemille Jouko Lehtovuorelle

Ohjaajan arvio: ”Perhanan väsyttävää tekstiä”

Pro gradu- eli laudaturtyö ei ole tieteellinen kirjoitus, vaan pikemminkin harjoitus, joka vie siihen suuntaan. Sillä voisi tietenkin olla tiettyä selitys- ja mielenkiintoarvoa tällaisissa yhteyksissä, joissa tarkastellaan henkilön varsinaisen tieteellisen uran tuotoksia. En kuitenkaan paneudu työni sisältöön, vaan edellä esittämäni rajaukseen viitaten keskityn lähinnä niihin henkilöihin, jotka myötävaikuttivat pro gradu- prosessin yhteydessä.

Laskentatoimen pro gradu -työssäni käsittelin varovaisuutta vuositulolas-kennassa ja vuosituloksen käyttötarkoituksia (Pihlanto 1968).

*Varovaisuuden periaatteesta – ”kauppiaallisesta varovaisuudesta” – pidin juhlaesitelmänkin Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunnan vuosijuhlassa Turun linnassa syksyllä 1966. Esimieheni sälyttivät tämän aine-
seemme laskentatoimeen langenneen velvollisuuden tehtävänsä juuri astu-
neelle assistentille. Olin hieman imarreltu, kun paikallislehdet katsoivat ai-
heelliseksi siteerata esitelmäni sisältöä.*

Mielenkiintoista (ja nostalgista) oli havaita käsillä olevaa tekstiä 2000-luvulla viimeistellessäni, että varovaisuus on edelleen ajankohtainen ilmiö laskentatoimessa: esimerkiksi *European Accounting Review*’ssa (4/2007) esiintyi erityisosasto aiheelle *Conservatism in Accounting*, joka juuri tarkoittaa varovaisuusperiaatetta laskentatoimessa.

Maineikas kirjanpidon meno–tulo-teorian ”isä” professori Martti Saario (1906-1988) oli laudaturtyöni pääohjaaja ja tarkastaja. Hänellä oli profes-

sorinvirka Kauppakorkeakoulussa (valtiollistamisen myötä nimi muuttui Helsingin kauppakorkeakouluksi ja sittemmin Aalto-yliopiston kauppakorkeakouluksi), mutta hän hoiti virkaa myös Turussa. Saario oli kuulemani mukaan erityisesti nuorena tunnettu suorapuheisuudestaan, mutta iän karttumisen myötä hän muuttui leppoisammaksi, ja tulinkin hänen kanssaan hyvin toimeen.

Martti Saarion persoona ja hänen kirjallinen tuotantonsa vaikuttivat minuun melkoisesti, mutta sain tehdä gradu-työni hyvin itsenäisesti. En mennyt häneltä neuvoja aiheen hyväksymisen jälkeen kyselemäänkään. Työ valmistui aikanaan, mutta sen arvostelu venyi venymistään. Kun kysyin varovasti parin kolmen kuukauden kuluttua työn jättämisestä, milloin saan tietää arvosanan, Saario totesi työni olleen jo pitkään hänen yöpöydällään, mutta se oli ”niin perhanan väsyttävää tekstiä, että sitä lukiessaan hän aina nukahti”. Lausunnossaan tarkastajat totesivatkin, että ”kieli on hyvää, mutta raskaslukuista”. Olin toiminut ekonomin tutkinnon suorittamisen jälkeen, siis ennen gradun kirjoittamista, Turun lääninverotoimistossa runsaat pari vuotta verotarkastajana. Ilmeisesti tarkastuskertomuksissa käytettävästä juridisesta argumentoinnista oli tarttunut jotakin kirjoitustyyliini.

Työn toinen tarkastaja oli Veikko Jääskeläinen, Kauppakorkeakoulusta hänkin. Jääskeläistä voisi hyvällä syyllä kutsua ”lineaarisen ohjelmoinnin isäksi” suomalaisessa laskentatoimessa, sillä hän käsitteli tätä teemaa sekä lisensiaatintyössään että väitöskirjassaan ja lisäksi useissa muissa teoksissaan – tietäkseni aikaisemmin kuin kukaan muu maassamme. Jääskeläinen oli kirjoitellut käytössään olleeseen gradutyöni kappaleeseen runsaasti kommentteja. Arvosanaksi Saario ja Jääskeläinen antoivat cum laude approbaturin.

Veikko Jääskeläinen tuli Turun kauppakorkeakouluun hoitamaan professorinvirkaa saatuaan juuri oman väitöskirjansa (Jääskeläinen 1966) valmiiksi. Laskentatoimen assistentit odottivat pelonsekaisella jännityksellä kuuluisan ”lineaarisen ohjelmoijan” ja kauppatieteiden tohtorin ilmestymistä korkeakouluumme. Hiljaisen tuntuinen mies osoittautui kuitenkin leppoisaksi kaveriksi viimeistään Seurahuoneen kabinetissa pidetyssä tervetuliaistilaisuudessa, jonka laskentatoimen opettajat järjestivät. Kun hovimestari kysyi ovelta, onko kapteeni se-ja-se paikalla, Jääskeläinen vastasi, että ei ole, mutta ennen pitkää tässä kabinetissa on useitakin täysiä kapteeneja.

Tapasin joskus myöhemmin Jääskeläisen ja hänen avustajansa – Turun kauppakorkeakoulusta tutun KTM Mauri Jaakonahon – Jyväskylässä erään

hotellin aulassa. Molemmat olivat silloin Valmet Oy:n palveluksessa, mistä Jääskeläinen sittemmin jälleen palasi Helsingin kauppakorkeakouluun ja toimi muun muassa sen rehtorina. Kysymykseeni, miltä yritysmaailma tuntuu kauppakorkeakouluun verrattuna Jääskeläinen vastasi lakonisesti, että silloin kun hän oli akateemisessa maailmassa, hänen piti keksiä ongelmia. Miehet olivat ilmeisesti selvittelemässä Valmetin paikallisen yksikön sotkuja.

Jääskeläisen ollessa jo eläkkeellä tapasin hänet usein myöhemminkin Helsingin kauppakorkeakoulussa henkilöstöravintola Proffan sinisessä kabinetissa pidetyissä Liiketaloustieteellisen yhdistyksen hallituksen kokouksissa, joita hän johti vähäeleisen tehokkaasti. Asiat käsiteltiin, mutta aikaa ei tuhlattu turhan jauhamiseen. Lounas viinilasillisineen kyllä ehdittiin nauttia, mutta siinä kaikki. Ainakin pitkämatkalaiset olivat ajankäyttöön tyytyväisiä.

Vuosia myöhemmin kirjoitin kollegani ja ystäväni Kari Lukan kanssa pari yhteistä artikkelia, joissa kritisoimme melko suorasukaisesti Martti Saarion kuuluisaa kustannusten etuoikeusjärjestysteoriaa (Lukka ja Pihlanto 1994; Pihlanto ja Lukka 1993; ks. myös Pihlanto 1993) – tai itse asiassa minä kritisoin sitä, sillä työnjakomme mukaisesti Kari kirjoitti meno–tulo-teoriasta ja minä kustannusten etuoikeusjärjestysteoriasta. Saarion eläessä arvostelu ei olisi tullut kysymykseenkään, sillä hänen asemansa oli täysin suvereeni, ja monet suorastaan pelkäsivät hänen suorasukaista kielenkäyttöään. Aikoinaan esittelin Saarion etuoikeusjärjestysteorian omilla luennoillani ilman kovin suuria kriittisiä äänenpainoja.

Martti Saarion toimiessa vielä virassaan Veikko Jääskeläinen arvosteli meno–tulo-teoriaa ja sen sisältämää realisointiperiaatetta siitä, että inflaation olosuhteissa se hävittää yrityksen kapasiteettia. Hän havainnollisti asiaa Turun kauppakorkeakoulussa 1960 -luvulla pitämillään luennoilla naulakauppiasta kuvaavan esimerkin avulla: kun vaihto-omaisuuden hankintahinnat jatkuvasti kohosivat, realisointiperiaatteen mukaista hankintahintaperiaatetta soveltava naulakauppias vähensi saamistaan myyntituloista vanhan hankintahinnan, joka oli jo sen hetkistä hankintahintaa alhaisempi. Siksi voitto ja voitonjako muodostuivat liian suuriksi ja naulavaraston täydentämiseen jäi liian pieni summa. Lopulta kauppiaan pääoma oli käynyt niin vähiin, että hänellä oli varastossaan jäljellä vain yksi naula. Niinpä hän löi naulan seinään ja hirttäytyi siihen kiinnittämänsä köyteen. Saarion kuullen tätä esimerkkiä ei olisi taatusti voinut esittää.

Jääskeläisen ja Saarion välillä olikin ollut tiettyä kitkaa: Jääskeläinen kertoi meille sanoneensa Saarion suullisessa tentissä tentaattorille, että ei tenttikirjoissa tämän kysymistä asioista mainittu mitään. Kommentista tuohtunut Saario oli latonut Jääskeläisen eteen pinon kirjoja ja sanonut, että näissä sitä asiaa on, tervetuloa uudelleen parin kuukauden kuluttua. Omankin kokemukseni mukaan Saariolla oli tapana kysellä tentissä omista teorioista riippumatta siitä, mitä tenttikirjoissa oli. Saarion juuri tultua korkeakouluumme professorin virkaa hoitamaan sain häneltä suullisen tentin takaisin, ja näin oli käydä toisellakin kerralla, ja niinpä hän sai aiheen tokaista: ”Ettehän te osaa vieläkään!” Ryhdyin kuitenkin vastaamaan hänen kysymyksiinsä, josta en sillä hetkellä tiennyt juuri mitään, mutta sain kuin sainkin keitettyä kokoon hyväksyttävän vastauksen, kun Saario vähän auttoi.

Saario ei siis loppujen lopuksi ollut pirullinen luonteeltaan, vaikka jotkut niin väittivätkin. Hän saattoi olla hyvinkin leppoisa kotioloissa – esimerkiksi suullista tenttiä pitäessään. Turun kauppakorkeakoulun monivuotinen kirjanpidon lehtori Seppo Lehtola (1925-1995) kuvaili, miten tiukan tentin Saario piti hänelle kotonaan. ”Lopuksi Saario kyllä meni kaapille”, totesi Seppo. Tämä kommentti viittasi antimiltaan runsaaseen ja kookkaaseen alkoholikaappiin, jonka professori oli rakennuttanut asuntoonsa. Minäkin olin kerran suullisessa tentissä Saarion kotona, mutta valitettavasti hän ei silloin mennyt kaapille – sain tyytyä pelkkään kahviin.

Suorapuheinen mies Saario kylläkin oli. Hän kertoi meille Turun kauppakorkeakoulun laskentatoimen assistenteille koruttoman käsityksensä Åbo akademian laskentatoimen professorin Axel Grandellin (1899-1993) väitöskirjasta, joka käsitteli tilintarkastuskertomusta. Työn aihe oli Saarion luonnehdinnan mukaan laskentatoimen kannalta niin marginaalinen, että sitä voisi verrata talonrakennusalan väitöskirjaan, jonka kohteena olisi lipputangon nuppi: se kuuluu vielä juuri ja juuri rakennukseen. Tapasin muuten professori Grandellin henkilökohtaisesti vain kerran, nimittäin korkeakoulussamme vuonna 1975 pidetyn pohjoismaisen liiketaloustieteen konferenssin alkusitseissä ylioppilaskunnan ravintolassa Montussa. Silloin jo emeritussäätyinen professori esitteli itsensä minulle mutkattomasti: ”Sano minua Acceksi.”

Saario tuntui olleen tietoinen siitä, että hänen kehittämänsä kustannusten etuoikeusjärjestysteoriaan suhtauduttiin kriittisesti. Saariolla oli pöytälaatikossaan julkaisematon käsikirjoitus, jossa hän oli soveltanut teoriaansa kustannuslaskennan alueelle. Professori Huugo Ranisen (1899–1987) 50-

vuotispäivän kunniaksi toimitetussa juhlaulkaisussa ilmestynyt Saarion kuuluisa etuoikeusjärjestysteoria-artikkeli koski sen sijaan teorian sovellusta lähinnä tuloslaskentaan (Saario 1949). Selitykseksi käsikirjoituksen jäähmiselle pöytälaatikkoon hän totesi, että hänet olisi suljettu hullujenhuoneelle, jos työ olisi päässyt julkisuuteen. Tietävästi kuitenkin jotkut harvat ja valitut pääsivät tutustumaan käsikirjoitukseen.

Saario kuvasi olevansa paremminkin keksijä kuin tutkija. Hän kertoi keksineensä välähdyksenomaisesti, että tilinpäätöksessä on yksinkertaisesti kysymys vain tilikauden tulojen jakamisesta kahteen osaan, kuluiksi ja voitoksi – siinä kaikki. Tämä tuloslaskelman rakennetta koskeva oivallus syntyi kotona pikkutunneilla keinutuolissa istuen. Silloin ja vielä pitkään myöhemminkin meillä vallinnut kirjanpidon taseyhtälöteoria tarvitsi kirjanpidon ja tilinpäätöksen luonteen selittämiseen paljon laajemman ja monimutkaisemman käsitarsenaalin kuin pelkistetyn yksinkertainen meno–tulo-teoria. Ja samaan monimutkaiseen käsiteviidakkoon on nyt palattu EU:n myötä meille syötetyn IAS- ja IFRS-tilinpäätöksen myötä.

Saarion kansainvälisestäkin kuuluisan meno–tulo-teorian osalta haluan lisätä, että juuri eläkkeelle siirtymiseni kynnyksellä julkaisin *Tilintarkastuslehdessä* artikkelin, jonka otsikossa mainitsin meno–tulo-teorian olevan IAS- (International Accounting Standards) maailman myllerryksessä sekä kysyin, onko Saarion teorialla tulevaisuutta (Pihlanto 2003a). Vaikka meillä on viime aikoina varsin yleisesti katsottu, että oikea vastaus tähän kysymykseen on kielteinen, tulin siihen lopputulokseen, että meno–tulo-teorian merkitys IAS:n myötä kyllä pakostakin vähenee, mutta se on edelleen paras tunnetuista kirjanpidon ja tilinpäätöksen selitysmalleista. Lisäksi katsoin, että se on myös pätevä lainsäädännölle suuntaa antavana perusrunkona, johon on kuitenkin muun muassa IAS:n (myöhemmin IFRS:n) vaatimusten johdosta tehtävä poikkeuksia. Pidin suotavana, että kirjanpidon opetus alkaisi edelleen meno–tulo-teorian pääpiirteiden esittelyllä, kuten tapahtui ainakin vielä silloin kun luennoin kirjanpidon johdantokurssia.

Palasin Saarion teoriaan lyhyesti keväällä 2011 kun *Talouhallintoliitto* pyysi minulta aiheeseen liittyvää artikkelia juhlaulkaisuunsa (Pihlanto 2011a). Saarion ideat tuntuvat elävän edelleen, eikä ihme, sillä antaahan meno–tulo-teoria virkistävän yksinkertaisen ja selväpiirteisen käsityksen yrityksen talousprosessista.

Värikäs lisensiaatintyön ohjaaja Lehtovuori vauhdissa

Vasta lisensiaatintyötä laatiessani käyttäytyminen ja ihminen alkoivat varsinaisesti tieteellisessä mielessä minua kiinnostaa. Tosin myös laudaturtyöni aihepiiri, varovaisuus, on inhimillinen ominaisuus tai asenne, jolla tilinpäätöksen laatija suhtautuu tehtäväänsä. Tuohon aikaan kukaan ei kuitenkaan ajatellut ihmistä tilinpäätöksen yhteydessä: varovaisuus oli vain eräs tilinpäätöksen laadinnassa noudatettava periaate ja sillä hyvä.

Lisensiaatintyöni otsikko oli *Yrityksen johdon ja rahoittajien preferenssien yhteensovittaminen* (Pihlanto 1972). Tarkastelin siinä johdon näkökulmasta yrityksen pääomarahoitusergelmaa, joka pelkistyy juuri työn otsikossa ilmaistun tapaan yrityksen johdon ja rahoittajien välisten vuorovaikutussuhteiden (esimerkiksi luottoneuvottelujen) yhteydessä esiintyviksi konfliktitilanteiksi. Mielenkiintoni kohteena oli siis johdon ja myös rahoittajan päätöksentekongelma tilanteessa, jossa osapuolten ainakin osittain erisuuntaiset tavoitteet on sovittava yhteen (Pihlanto 1972, 16).

Silloin liiketaloustieteessä muodikkaaseen sidosryhmäteoriaan nojautuen tulkitsin pääomarahoitusergelman sisällön olevan yksittäisen rahoittajan kannalta yksinkertaisesti: haluaako tämä kuulua yrityscoalitioon vai ei ja myönteisessä tapauksessa, millä ehdoin – mikä on panoksen ja siitä saatavan korvauksen suuruus sekä muu sisältö. Nämä ehdot määräytyvät oman pääoman osalta paljolti markkinoilla ja vieraan pääoman osalta rahoitusneuvotteluissa. Lähestyin tutkimusergelmaa selvittelemällä niitä tekijöitä, joihin osapuolten päätöksenteko perustuu – analysoimalla kyseisiä konfliktitilanteita sekä lopuksi tarkastelemalla eräässä tapauksessa konfliktin ratkaisuprosessia. Koska oletin konfliktin osapuolten preferenssien ohjaavan näiden käyttäytymistä, nimesin ongelman ja työni keskeisen aihepiirin juuri osapuolten preferenssien yhteensovittamiseksi.

Keskeisenä taustateorian lisensiaatintyössäni oli siis sidosryhmäteoria eli intressenttiteoria, kuten sitä silloin yleisesti kutsuttiin. Tämän teorian mukaan yritys on eri sidosryhmiensä, johdon, henkilöstön, omistajien, luotonantajien, jne. yhteenliittymä eli koalitio. Sidosryhmät olivat jo esillä gradu-työssäni, sillä tarkastelin siinä tulostarkastelun hyväksikäyttöä johdon, omistajien ja luotonantajien kannalta.

Ruotsalainen sidosryhmäteoriasta paljon kirjoittanut Eric Rhenman (1967, 1969) olikin lisensiaatintyössäni keskeinen lähde. Viime vuosina tämä teoria on lämmitetty uudelleen Yhdysvalloissa ja samalla meilläkin ”stakeholder theoryn” nimellä. Sidosryhmän käsite on nykyisin siinä määrin vakiintunut, että yrityksistä puhuttaessa ja kirjoitettaessa vaikkapa ammattileh-

dissä, sitä käytetään rutiininomaisesti. 1970-luvun alkupuolella sidosryhmäteoria tunnettiin vain tutkijapiireissä.

Eräs suomalainen vasemmistoon lukeutuva kirjoittaja moitti julkisuudessa sidosryhmäteoriaa toteamalla, että vankileirilläkin vallitsee sidosryhmätasapaino. Pidin kommenttia omituisena ja asiattomana, sillä sidosryhmäteorian mukaan sidosryhmien yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen – tietysti olettaen, että markkina- tai neuvotteluratkaisua, jolla koalitioon liityttään, voidaan sellaisena pitää. Ihmiset saattavat toimia epäeettisesti muodostaessaan ja ylläpitäessään organisaatioita (jollainen vankileirikin on), mutta se ei ole suinkaan ”normaalia” organisaatiota kuvaavan sidosryhmäteorian vika.

Lisensiaatintyöni ohjaaja Jouko Lehtovuori (1933-1986) toimi Kauppakorkeakoulussa Helsingissä, mutta hoiti niin sanotun ”matkalaukkuprofessorina” virkaa korkeakoulussamme. Hän antoi täyden tukensa sidosryhmäteorian hyväksikäyttölle. Itsekin hän hyödynsi sitä artikkeliväitöskirjansa yhteenvedoessaan (Lehtovuori 1972).

Jouko Lehtovuori oli kulttuuripersoona, joka harrasti oopperaa ja kirjallisuutta. Professori Saario oli kuuleman mukaan sanonut silloisesta assistentistaan, että tämän pää on terävä kuin partaveitsi. Lehtovuorta pidettiinkin aikoinaan suurena tieteellisenä lupauksena, mutta hän ei täysin lunastanut näitä odotuksia.

Lehtovuoren älykkyys ilmeni myös terävässä vuorosanailussa niin kokouksissa kuin keskusteluissakin. Kerran Turun kauppakorkeakoulun saksankielen lehtori Pertti Widén esitteli kokouksessa matka-apurahansa käyttöä todeten rahan menneen kahteen tarkoitukseen. Tähän Lehtovuori laukaisi salamannopeasti: ”Niin, kun laulu on ilmaista.”

Lehtovuoren ohjaustyö tapahtui niin lisensiaatintyöni kuin väitöskirjanikin osalta usein Hämeenkatu 7:ssä sijainneessa ravintola Hämeenportissa, jossa muun muassa taitelijat ja opiskelijat kokoontuivat. Aluksi Lehtovuori puhui yleensä noin tunnin verran tutkimusteemastani ja esitti niin korkealentoisia ajatuksia, että minun oli niitä joskus vaikea seurata. Sitten keskityttiin muihin teemoihin. Lehtovuoren tyylä kuvaa myös se, että hän piti kerran suullisen laudatur-tentin Paavo Okolle samaisessa ravintolassa. Me muut odottelimme naapuripöydässä tentin loppumista ja illanistumisen alkamista. Elävästi on näistä istunnoista mieleeni jäänyt Lehtovuoren saman illan aikana useasti toistunut repliikki siinä vaiheessa kun alkoi olla vuorossa

laskun pyytäminen: ”Tilaapas vielä yhdet ja lasku!” Laskuja kertyi näin lukuisia ja monesti virkaiältään nuorin sai laatia kustannustenjakotaulukon. Se jäi kuitenkin usein pelkäksi laskuharjoitukseksi, kustannukset kun jäivät assistenttien kontolle, sillä professori kärsi kroonisesta rahapulasta.

Lehtovuoren luonnetta kuvanee myös se, että hän oli joutua nyrkkitappelun sittemmin Kansallis-Osake-Pankin pääjohtajana ja vakuutusyhtiö Pohjolan pääjohtajana sekä Helsingin kauppakorkeakoulun kanslerina toimineen Jaakko Lassilan (1928-2003) väitöskaronkassa: Lehtovuori kertoi tokaisseensa väittelijälle jotakin ”yksinkertaisista rahamarkkinoista ja yksinkertaisista pankinjohtajista” – Lassilan väitöskirjan teemana kun oli rahalaitosten käyttäytyminen ja luottoekspansio yksinkertaisilla rahoitusmarkkinoilla. Ihmekö tuo, että Lassilan pohjalainen veri kuohahti. Satuun paljon myöhemmin haastattelemaan pääjohtaja Lassilaa hänen Pohjolan työhuoneessaan kerätessäni materiaalia väitöskirjaani varten. Minulle jäi erittäin miellyttävä kuva Lassilasta ja koko haastattelutilaisuudesta. Pääjohtajalta liikenä aikaa haastatteluun niin paljon kuin tarvitsin: kun kysymykseni loppuivat, hän kysyi kohteliaasti, että olisiko vielä muuta.

Lehtovuori kertoi laukaisseensa investointilaskelmista useitakin teoksia kirjoittaneelle professori Jaakko Hongolle (1922-2006), joka oli Saarion ohella toinen laskentatoimen voimahahmo Helsingin kauppakorkeakoulussa: ”Siinäpä olet investointilaskelmiesi kanssa!”. Tämä kommentti viittasi siihen, että lineaarinen ohjelmointi näytti silloin tehneen perinteiset investointilaskelmat tarpeettomiksi. Moni jopa aprikoi, onko perinteisellä rahoituskustannusten tarkastelulla enää mitään merkitystä, koska mallin varjohinnoista nämä selviävät ”automaattisesti”. Toisin kuitenkin kävi eli perinteiset investointilaskelmat pitivät pintansa, mutta lineaarisen ohjelmoinnin merkitys jäi tällä alueella lopulta vähäiseksi.

*Lisensiaatintyössäni oli sen ajan kvantitatiivisia menetelmiä korostaneen muodin mukaisesti ”varmuuden vuoksi” mukana periaatteellisella tasolla sovellettuna lineaarista ohjelmointia ja hieman matemaattista neuvotteluteoriaakin. Veikko Jääskeläisen väitöskirja *Optimal Financing and Tax Policy of the Corporation* (1966) ja hänen muutkin aiheita koskevat teoksensa olivat keskeisiä lähteitäni.*

Professori Martti Saario totesi minulle heti Jääskeläisen väitöskirjan ilmestyttyä sen olevan ”sellaista perhanan matematiikkaa, josta ei ymmärrä mitään”. Joku kertoi minulle Saarion tokaisseen Jääskeläisen työn ”seisovan savijaloilla”. Kieltämättä ohjelmointimallissa oletettiin tunnetuksi asioita,

joita ei käytännössä voida tuntea, kuten investointi- ja rahoitusvaihtoehdot kaikkine tarpeellisine ominaisuuksineen ja ehtoineen. Jääskeläinen oli itsekin tietoinen työnsä osakseen saamasta kritiikistä. ”Kaikki ne on haukuttu”, hän totesi tyynesti tarkoittaen väitöskirjojen yleisesti osakseen saamaa kohdetelua.

Tietyvästi professori Jaakko Honko piti arvossa Jääskeläisen työtä. Se olikin kansainvälisesti huomionarvoinen ja paljon siteerattu tieteellinen puheenvuoro ajankohtaisesta aiheesta.

Kollegani, Turun kauppakorkeakoulun talous- ja tilastomatematiikan assistentti Ilkka Virtanen, sittemmin Vaasan yliopiston professori ja rehtori, laati lisensiaatintyöhöni sivun mittaisen neuvottelutilanteen matemaattisen kuvauksen, jonka sijoitin liitteeseen. Työn tarkastaja Lehtovuori arvosti tätä kuvausta siinä määrin, että mainitsi sen lausunnossaan.

Lieneekö lisensiaatintyöni ollut liiankin teoreettinen, kun toisena opponenttina toiminut kauppatieteiden maisteri Olli Norla oli kirjoittanut käytössään olleen työni kappaleen viimeiselle sivulle: ”Mitä hyötyä tästä on liikelämälle?” Jouduin muutamaa vuotta myöhemmin vuorostani Ollin lisensiaatintyön (Norla 1975) opponentiksi. Tuskin kysymyksessä oli ”potut potuina” -ilmiö, kun kiinnitin kriittistä huomiota työn teoreettisessa osassa esitettyihin hypoteesinomaisiin ”tilintarkastuksen ideaalisiin ominaisuuksiin”. Minusta ne näyttivät tietystä irrallisuudessaan vasta empiirisen aineiston keräämisen jälkeen luoduilta, ja myöhemmin selvisi, että niin asiantilaita olikin. Tilaisuuden puheenjohtaja ja työn ohjaaja Lehtovuori hermostui tätä aihetta koskevasta keskustelustamme siinä määrin, että katkaisi Ollin hieman välittelevät selitykset kehottamalla kuiskaten tätä olemaan jo hiljaa.

Lisensiaattikandidaatti Norla toivoi loppupuheenvuorossaan, että opponentti olisi illalla paremmalla tuulella, vaikka tuulessani ei mielestäni mitään vikaa ollutkaan. Opponointini oli vain minulle tyyppillistä kriittistä lajia. Lisensiaattikaronkka sujui joka tapauksessa hyvässä yhteisymmärryksessä hotelli Marina Palacen ravintolassa. Sillä perusteella, että KHT-tilintarkastaja Norla saattoi juuri lisensiaatiksi pätevöidytyään kirjoittaa tulevista tarkastuksistaan huomattavasti isomman laskun kuin siihen asti, Lehtovuori vaati heti aluksi tarjoilijaa tuomaan pöytään kaksi pulloa talon parasta punaviiniä, jotka molemmat piti avata heti – ettei isäntä voisi tulla enää katumapäälle. Lehtovuori toimi siis lisensiaattikaronkassakin suveenina puheenjohtajana.

Tapasin Ollin vielä aivan viime vuosina silloin tällöin kaupungilla. Hänellä oli edelleen äärimmäisen tarkka nimi- ja päivämäärämuisti: hän pystyi palauttamaan mieleensä paitsi työtovereittemme nimet, myös heidän syntymävuotensa ja myös sen, milloin edesmenneet kollegamme olivat kuolleet. Aina hänet tavatessani mieleeni on tullut, miten hän meille ekonomin tutkintoa suorittaville pitämiensä kustannuslaskennan luentojen päätteeksi kertasi konttoripäällikön tehtävät, joita oli kymmenen kappaletta – ”koska ne ovat niin tärkeitä”. Saatuani myöhemmin itse opetuskokemusta oivalsin, että syynä näiden tehtävien ahkeraan kertaamiseen saattoikin olla se, että opettajalta loppui opetusmateriaali ennen kuin tunti päättyi.

Vuotta ennen oman lisensiaatintyöni valmistumista julkaisin tyytyväisenä ensimmäisen tieteellisen artikkelini – julkaisufoorumina oli Liiketaloudellinen Aikakauskirja (Pihlanto 1971). Käsittelin siinä sidosryhmäteoriaa ja neuvotteluteorioita yrityksen ja rahoittajien välisten konfliktien jäsentäjänä. Tämä tarkastelutapa poikkesi traditionaalisesta teoriasta, joka tarjoaa rahoituksen saatavuusongelmaan persoonattoman markkinaratkaisun. Todellisuudessa varsinkin vieraan pääoman markkinat kuitenkin redusoituvat yrityksen tasolla neuvottelutilanteiksi, ja juuri niitä halusin teoriatasolla kuvata.

Vaikka Lehtovuori suhtautui sinänsä hieman epäluuloisesti ja jopa torjuvasti assistenttien julkaisuutoimintaan, hän kuitenkin innostui kirjoittamaan Liiketaloudellisen Aikakauskirjan artikkeliini lyhyen englanninkielisen yhteenvedon. Kun totesin, että yhteenveto on parempi kuin itse artikkeli, Lehtovuori luonnehti epäsuhtaa pohjalaisella sananparrella: ”Komiasti kylillä, vaikka kotona kontaten.”

2.2 Käyttäytymispainotteinen väitöskirja Lehtovuori-Kettunen - akselilla

Väitöskirjassani, jonka nimesin *Yritys ja rahoittajat. Yrityksen vieraan pääoman rahoituskäyttäytymisen kuvaus* (1978), jatkoin sidosryhmäteorian hyväksikäyttöä. Pysyttelin siinä edelleen rahoituksen laskentatoimen (financial accounting) alueella. Huomioni kohteina olivat nyt kaksi keskeistä rahoituksen sidosryhmää: yrityksen operatiivinen johto ja vieraan pääoman rahoittajat eli luotonantajat. Kuten työn otsikko tämän lisäksi kertoo, kysymyksessä oli jo

nimenomaisesti *käyttäytymisen* tarkastelu. Sidosryhmäteorian avulla pääsin lähemmäksi itse päätöksentekijöitä kuin siihen asti oli ollut laskentatoimissa tapana mennä.

Vieraan pääoman rahoituksen suunnittelu ei näkemykseni mukaan ollut pelkkää laskelmien ja suunnitelmien laadintaa markkinoita silmällä pitäen, vaan siihen sisältyi vahva inhimillinen elementti, joka huipentui erityisesti rahoituksen toteutusvaiheessa eli rahoitus- ja nimenomaan *luottoneuvotteluissa*. Rahoituksen toteutusvaihetta ei rahoituskirjallisuudessa ollut tapana tarkastella lainkaan. Toteutusvaiheen ydin, rahoitusneuvottelu, luonnollisesti kohdisti huomion neuvottelun osapuoliin, joita tosin käsittelin valitsemani sidosryhmäteorian mukaisesti vain ryhminä – en yksilöinä.

Tämä valintani merkitsi sitä, että määrittelin yrityksen vieraan pääoman rahoitusongelman viime kädessä johdon ja rahoittajien välisen vuorovaikutussuhteen ongelmaksi. Siten kyseessä ei ollut perinteisen lähestymistavan mukainen puhdas rationaalinen kalkylointi- ja valintatilanne, vaan osittain myös sosioekonominen tapahtumasarja, jonka puitteissa yrityksen edustama rahoitustarve ja rahoittajien edustama pääoman tarjonta eli saatavuus sopeutetaan toisiinsa (Pihlanto 1978, 4).

Rakentelin tämän tyypisistä aineksista teoreettisen viitekehyksen, jota testasin suppeasta yritysjoukosta keräämäni haastatteluaineiston avulla. Palaan väitöskirjani metodologiaan luvussa 7, jossa esittelen yleisemminkin soveltamiani metodologioita.

Tämän päivän rahoitustutkijan on ehkä vaikea mieltää 1970 -luvun yritystemme pääomarahoituksen hankintatilannetta, joka tietysti heijastui käsiteanalyysiinkin. Vieras pääoma edusti päävaihtoehtoa, sillä osakemarkkinat olivat täysin kehittymättömät ja pörssin vaihto olematon. Luotto oli edullista erityisesti voimakkaan inflaation johdosta, ja korotkin olivat pitkälti säännöstelyn kohteena.

Yritykset olivat näissä olosuhteissa pitkälti luotonantajien talutusnuorassa. Tätä suhdetta kuvaa se, että oli hämmästyttävää kun Oy Rosenlew Ab:n rahoitusjohtaja Magnus Savander toi haastattelussa esiin reaalisen mahdollisuuden vaihtaa pankkia. Kun sen jälkeen lisäsin tämän vaihtoehdon haastattelurunkooni, sain todeta, että se ei ollut todellinen vaihtoehto missään muussa haastattelemassani yrityksessä. Tätä kysymystäni suorastaan oudoksuttiin. Nykyisin se varmasti koettaisiin yrityksissä aivan luonnolliseksi mahdollisuudeksi.

Väitöskirjan kolme ”strategista” viitettä

Väitöstilaisuuden *lectio praecursoriassa* esittelin kolme ”strategiseksi” eli näkemykseni mukaan hyvin keskeiseksi katsomaani viitettä, jotka valottivat eräitä tutkimukseni keskeisiä ideoita. Tähdensin, että tutkimus ei kuitenkaan lähtenyt liikkeelle näistä viitteistä, vaan olin kehittänyt ideat ensin ja kirjallisuudesta valikoin sitten niiden tueksi sopivia viitteitä (Pihlanto 1978a). Oli tosin vaikeaa sanoa tarkalleen jälkikäteen, mistä tiedollisista impulsseista tutkimus lähti liikkeelle ja mitkä ideat vaikuttivat sen kulkuun (ma. 301). Joka tapauksessa tutkimuksen teoreettinen lähtökohta oli edellä esitettyyn tapaan sidosryhmäteoria, jota en tosin sisällyttänyt strategiaan viitteisiin, koska sen tärkeys työlleni oli muutoinkin täysin selvä.

Ensimmäinen strateginen viite kohdistui yhdysvaltalaisen Gordon Donaldsonin teokseen *Strategy for Financial Mobility* (1969), jonka mukaan yrityksen sisäisillä ja ulkoisilla *neuvotteluprosesseilla* on huomattava merkitys yrityksen rahoituksen hankinnassa. Rahoitustutkimuksessa tämä oli Donaldsonin mukaa otettu huomioon hyvin vähäisessä määrin tai ei lainkaan. Lähde oli minulle merkittävä siitä syystä, että se osoitti auktoriteetin suulla tämän rahoitusta koskevassa tutkimuksessa esiintyvän puutteen, jonka ratkaisun löysin sidosryhmäteorian valinnan seurauksena. Neuvotteluprosesseihin ei ole rahoituksen alueella kiinnitetty myöhemminkään sanottavaa huomiota.

Toinen strateginen viite oli peräisin investointiprosessikirjallisuudesta. Yair Aharoni korosti teoksessaan *The Foreign Investment Process* (1966), että organisaation taloudellista käyttäytymistä koskevan teorian peruskäsitteinä tulisi olla – ei suinkaan *päätös*, joka on vaikeasti määriteltävissä ja monitahoinen ilmiö, vaan – kokonaisprosessin ja *-systeemin* käsitteet. Tarkastelinkin väitöskirjassani pääomarahoitusta nimenomaan sekä prosessina että järjestelmänä. Tuohon aikaan varsinkin järjestelmäteoria eli systeemitheoria oli erittäin muodikas, joten luultavasti päädyin siihen juuri tästä syystä. Aharonin empiiriset sovellukset olivat minulle tärkeitä, koska ne liittyivät melko läheisesti omaan aihepiiriini – siitäkin huolimatta, että Aharoni tarkasteli investointia ulkomaille.

Kolmas strateginen viite oli Veikko Jääskeläisen edellä mainittu väitöskirja *Optimal Financing and Tax Policy of the Corporation* (1966). Kuten totesin, hänen teoksessaan oletetaan, että lineaariseen ohjelmointiin perustuvan analyysin alussa suunnittelijalla on käytettävissään valmiiksi muokatut arviot kaikista mahdollisista investointi- ja rahoitusvaihtoehdoista. Tähän viitaten minun oli mielestäni kätevää kohdistaa huomio analyysin ulkopuolelle rajattuihin kysymyksiin eli siihen, mitä yrityksessä tapahtuu *ennen* kuin tähän analyysiin voidaan ryhtyä ja myös mitä sen *jälkeen*. Juuri näihin vaiheisiin, erityisesti rahoituksen suunnitteluun ja toteutukseen, keskityin väitöskirjassani.

Tämä strateginen viite merkitsi luonnollisesti tiettyä kritiikkiä – joskin varsin peiteltyä – lineaarista ohjelmointia kohtaan. Myöhemmin käytäntö osoitti kritiikin aiheelliseksi, sillä ohjelmointimallien käyttö näihin tarkoituksiin jäi yrityksissä varsin vähäiseksi juuri siitä syystä, että niiden edellyttämää informaatiota ei todellisuudessa ollut saatavissa. Edellä mainitsemani Martti Saari-on intuitioon perustuva arvio, jonka mukaan ohjelmointimallit seisovat savijaloilla, oli siis oikeaan osunut.

Nämä strategiset viitteet putkahtivat unohduksista esiin, kun löysin työhuonettani eläkkeelle lähdön edellä tyhjentäessäni nipun eripainoksia Liiketaloudellisessa Aikakauskirjassa julkaistusta lectio praecursoriasta (Pihlanto 1978a). Keksin eripainoksille käsitykseni mukaan mielekästä käyttöä, sillä käytin niitä läksiäisten kiitoskirjeen pohjana. Työtoverini järjestivät minulle laitoksen virallisten läksiäisten lisäksi ”toiset läksiäiset”, joihin oli kutsuttu ne henkilöt, joiden väitöskirjan ohjaajana, esitarkastajana tai vastaavattäjänä olin vuosien varrella ollut (ks. liite 2). Näitä henkilöitä oli laskelemiäni mukaan kertynyt siihen mennessä kaksikymmentäkaksi; kuusitoista heistä pääsi tulemaan ravintola Suomalaisella Pohjalla pidettyyn tilaisuuteen. Tähän väitösteemaan liittyvään eripainokseen siis kirjoitin kiitokseni, jotka postitin näille tohtoreille. Tilaisuus oli tietysti minulle ikimuistoinen, ja luonnehdinkin puheessani spontaanisti sen tunnelmaa John Steinbeckin teokseen viitaten termillä ”hyvien ihmisten juhla”.

Väitöskirjaprosessin kiemuroita ja haastatteluja

Väitöskirjani pääohjaajana toimi jo lisensiaattivaiheesta tuttu Jouko Lehtovuori, joka hoiti edelleen professuuria Turun kauppakorkeakoulussa. Hänen lisäksi alkuvaiheessa mukana oli myös Helsingin kauppakorkeakoulun apulaisprofessori Eero Artto (1930-2004). Luin luonnollisesti tarkasti Artton väitöskirjan *Yrityksen rahoitus. Systematiikka ja mukauttamistavat* (1968), ja käytin siinä esitettyä rahoituksen etuoikeusjärjestystä hyväkseni paitsi väitöskirjassa myös luennoilla.

Väitöskirjatyöni ollessa jo varsin pitkällä Eero Artto esitti idean, että empiirinen aineisto tulisi esittää aivan aluksi ja teoriaosuus vasta sen jälkeen ikään kuin empiriasta johdettuna. Tämä olisi kuitenkin heittänyt tutkimukseni aivan nurin niskoin, eikä järjestys olisi vastannut prosessin todellista etenemistä. Lehtovuori katsoi onnekseni, että Artto on syytä jättää vaivihkaa ohjaajan roolista pois. Kun Artto huomasi tämän, sain häneltä, ymmärrettävää kyllä, kiukusta puhisevan puhelinsoiton. Kerrottunani siitä Lehtovuorelle tämä totesi, että puhiskoon vain, ei se auta. Väitöskirjassani oli

rahoituskonfliktin käsitteellä keskeinen rooli – ja niinpä voin sanoa, että konfliktitutkija joutui vasten tahtoaan seuraamaan kyseistä ilmiötä reaali-maailmassa oikein aitiopaikalta.

Eero Artto analysoi tutkimuksissaan suomalaisten ja eräiden muidenkin maiden pörssiyritysten kassavirtoja pyrkien selvittämään muun muassa näiden kilpailukykyä. Lehtovuori vinoili asiasta todeten, että Artto laskee kaikki Suomen kassavirrat, lisäksi Ruotsin ja lopulta koko maailman kassavirrat. ”Miksi se asia siitä tulee?”, hän päivitteli.

Eero Artto oli jo ennen työni ohjaustehtävää hoitanut professorin virkaa Turun kauppakorkeakoulussa, kuten sittemmin Lehtovuorikin. Opiskelijat pelkäsivät hieman tätä suorasanaista tohtoria. Olin Artton avustajana hänen johtamassaan seminaariryhmässä ja pääsin todistamaan tapausta, jossa pääkaupunkilainen Artto sanaili syyttämätöntä piippuaan heristäen hermostuneelle ja kalpealle opiskelijalle: ”Jos noin niinku lainaa jotakin kirjoista, se on myös noin niinku bonjattava”. Tulin hyvin toimeen Artton kanssa edellä mainitun konfliktin jälkeenkin. Vielä vuosia Turun viran hoitonsa jälkeen hän soitti minulle ja tiedusteli erään tupakkakaupan osoitetta. Hän oli saanut sieltä erinomaisen piipun ja halusi ostaa samanlaisen.

Väitöskirjaani palataksesi, olin luonteeni mukaisesti hieman epävarma sen laadun suhteen. Kalevi Kyläheiko, joka oli vuosia aikaisemmin ollut johtamassani seminaariryhmässä opiskelijana ja jonka kanssa myöhemmin ystävyystyini, luki käsikirjoitukseni ja totesi, että tuollaisia väitöskirjat tapaavat yhteiskuntatieteissä olla. Tämän silloisen kansantaloustieteen assistentin (sittemmin Lappeenrannan teknillisen yliopiston professorin ja vararehtorin) kommentti lisäsi uskoani työhöni. Lehtovuoren ote ohjaustyöhön oli siinä määrin ”taiteellinen”, että häneltä en saanut mielestäni riittävää uskonvahvistusta, vaikka hänellä oli yleensä tapana sanoa optimistisesti asiasta kuin asiasta – ja siinä se vika ehkä olikin – ”kyllä se siitä suttaantuu”.

Väitöskirjani esitarkastajiksi valittiin professorit Jouko Lehtovuori ja Pertti Kettunen, jälkimmäinen Jyväskylän yliopistosta. Lehtovuori toimi myös vastaväittäjänä. Silloin ei ainakaan meidän korkeakoulussamme – eikä maamme kauppatieteellisellä alalla yleensäkään – pidetty mitenkään outona käytäntönä, että ohjaaja vastaväittää oppilaansa työn. Lehtovuoren ja Kettusen yhteistyö sujui yleensäkin opinnäytetöiden tarkastamisissa Turussa ja Tampereella niin hyvin, että Helsingin horisontista katsoen puhuttiin hieman happamaan sävyyn ”Lehtovuori-Kettunen -akselista”. Tämä ”akseli” oli kuitenkin Turun kauppakorkeakoulun ja sen väittelijöiden kannalta erittäin

hyödyllinen. Sen eduksi on luettava, että Lehtovuori ja Kettunen sallivat perinteisestä poikkeavat metodologiat ja aihepiirit, sekä suorastaan rohkaisivat niiden käyttöön.

Lehtovuoren vastaväitöstyö oli yleisön ja miksei väittelijänkin kannalta mielenkiintoista seurattavaa, sillä hän oli armoitettu sanankäyttäjää. Väittelijänä en tuntenut itseäni mitenkään ahdistetuksi vaan kysymyksessä oli, niin kuin Lehtovuori itse luonnehti, ”korkeatasoinen tieteellinen keskustelu väitöskirjan aihepiiristä”. Lehtovuori piti tiukasti kiinni vanhoista perinteistä. Niinpä hän tähdensi kustoksena toimineelle Reino Majalalle, että kustoksen on koko ajan pysyteltävä vastaväittäjän ja väittelijän välissä, vaikka vastaväittäjä esimerkiksi siirtyisi välillä taululle havainnollistamaan liidun avulla aivoituksiaan – kuten Lehtovuori sitten tietysti tekikin juuri testatakseen kustoksen valppautta ja samalla huvittaakseen yleisöä.

Tilaisuuden jälkeen väittelijä sai heti väitössalin ulkopuolella tyhjennettäväkseen yhden ravintola-annoksen alkoholia sisältävän Taistelijan maljan, joka oli korkeakoulumme assistentti- ja tutkijayhdistyksen sääntöjen mukainen huomionosoitus väitelleille jäsenilleen (traditio jatkuu edelleen Tieteentekijöiden liiton paikallisyhdistyksen jäsenistön piirissä). Edellinen väittelijä Tapio Reponen ojensi maljan minulle. Samalla yliassistentti Markku Nurmisen, ATK-operaattori Risto (”Roisto”, kuten hän itseään kutsui) Virtasen ja talonmies Reino Korkeakosken (eli ”korkeakoulun Reiskan”) muodostama trio soitti väitöskirjani rahoitukselliseen teemaan hyvin soveltuvan kappaleen ”Nikkelimarkka”. Maljan sisällöksi oli tällä kertaa valittu Fernet Branca siitä syystä, että olimme sitä Lehtovuoren kanssa usein nauttineet Hämeenportissa. Tätä katkeroa oli Portin varastossa yleensä vain yksi pienehkö pullo kerrallaan, ja niinpä se loppuikin usein kesken: ”Lisää tulee ensi keskiviikkona”, kertoi tarjoilija. Fernet Brancasta tulikin korkeakoulumme laskentatoimen laitoksen nimikkojuoma, jota ainakin kerran tarjottiin opiskelijoille samalla kun heille annettiin informaatiota pääainevalinnan tueksi.

Väitöskaronkassani Kaivokadun upseerikerholla (joka on nykyisin Turun yliopiston käytössä) käytiin läpi perinteinen täydellinen puhekierrros. Rehtori Reino Kanerva siteerasi puheessaan vanhassa Turun akatemiassa esitettyä väitöskirjaa Sopimus Perkeleen kanssa, jossa hän näki samoja teemoja kuin minun vieraan pääoman rahoitusneuvotteluja koskettelevassa työssäni. Myös vastaväittäjä Lehtovuoren puheesta muistan sen verran, että hän viittasi, tässä vaiheessa kun muodollisuudet alkoivat olla ohi, syvenevään ystävyyteemme.

Lehtovuoren oma väitöskirjahanke oli aikoinaan kangerrellut melkoisesti. Juuri tutustuttuani häneen työ oli vielä kesken ja kysyin hänen käyttämäänsä metodia. ”Helvetin tarkkaa käsiteanalyysia”, hän vastasi. Tämän tyyppinen analyysi on eräs perusmetodologioista, ja olen nähnyt tarpeelliseksi suositella sitä jatko-opiskelijoille tutkimusseminaareissa vielä aivan viimeisinä virassaolovuosinakin, ja vieläpä Lehtovuoren esittämää määrittelyä siteeraten.

Lehtovuori oli saanut aikomansa monografian sijasta valmiiksi vain 44 sivua käsittävän edellä jo mainitsemani yhteenvetoeseen (Lehtovuori 1972), jossa hän kytki yhteen seitsemän erillistä julkaisuaan. Niistä suurin osa oli ilmestynyt jo paljon aikaisemmin. Olin kollegani Reino Majalan kanssa Helsingissä seuraamassa väitöstilaisuutta, jossa kustoksena istui professori Jaakko Honko ja vastaväittäjänä toimi Lehtovuoren hyvä ystävä professori Pertti Kettunen. Kuten eräät paikalla olevat ennustivat aikaisemman perusteella, professori Huugo Raninen saapui noin kymmenen minuuttia myöhässä paikalle ja kätteli eturivin arvovieraat, ennen kuin istuutui leveästi hymyillen.

Hieman turhautuneena Lehtovuori totesi myöhemmin väitöskirjansa yhteenvetoesseestä, että se nyt ei ollut ”minkään väärtti” (kieliasua hieman siistitty). Lehtovuoren saatua lopulta täyden professorin viran hänen turhautumisensa ilmeni toteamuksessa, että hän ei kirjoita enää mitään.

Lehtovuori menehtyi sydänkohtaukseen vuonna 1986 – vain viidenkymmenen kahden vuoden ikäisenä. Tämä tapahtui samana keväänä kuin Ruotsin pääministeri Olof Palme murhattiin. Kun kerroin göteborgilaiselle professori Sten Jönssonille, että Lehtovuori on kuollut, mainitsin myös Joukon ”lupauksesta” olla kirjoittamatta enää mitään. ”He kept his promise”, totesi Sten kuivasti. Lehtovuoren hautajaisissa tapasin muuten legendaarisen laskentatoimen professorin Martti Saarion viimeisen kerran.

Vaikka Lehtovuoren kirjallinen tuotanto jäikin tavallaan kesken, hänen lämmin persoonallisuutensa painui varmasti kaikkien niiden mieliin, jotka tulivat tuntemaan hänet. Olen huomannut, että usein ihmisen kirjoitukset unohtuvat, mutta omaleimainen persoonallisuus jää mieleen pysyvästi. Niin kävi Lehtovuorenkkin tapauksessa, vaikka hänen viimeisinä vuosinaan hänen boheemi elämäntapansa jotenkin rapautti hänen luonnettaan.

Jos Lehtovuori oli ihmisenä mutkaton ja emotionaalinenkin, niin väitöskirjani toinen ohjaaja Pertti Kettunen oli hieman vaikeasti lähestyttävä henkilö. Minulla ei kuitenkaan ole hänestä muuta kuin hyvää sanottavaa akateemisena toimijana, joka vaikutti urakehitykseeni monella tavalla. Hänen lausuntonsa toistani niin väitöskirjan esitarkastajana kuin professorinviran asiantuntijanakin olivat suotuisat, vaikka myös kritiikkiä esiintyi. Pidän alustuksen sekä hänen 50- että 60-vuotispäivänsä kunniaksi järjestetyssä seminaarissa (Pihlanto 1986a, 1995a). Olimme vielä 1990-luvulla yhteistyössä, sillä toimin asiantuntijana joissakin hänen Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen piirissä vetämänsä jatkokoulutusprojektin opinnäytetöissä.

Tämä yhteistyö poiki vastaväitöksen vuonna 2000 Lapin yliopistossa, missä Kettusen oppilas Juhani Palojärvi väitteli tohtoriksi. Väitöstilaisuudessa oli paikalla karikatyyritaiteilija Mika Sälevä, joka piirsi ryhmäkuvan, jossa esiintyivät kustos Jukka Pellinen, väittelijä sekä vastaväittäjä. Kuva ei mitenkään mairittele mallejaan, mutta siitä huolimatta yksi kappale sitä riippuu kaupunkiasuntoni ja toinen Velkualla kesäasuntoni seinällä.

Näkemykseni ihmisen keskeisyydestä laskentatoimessa kehittyi varmasti osaltaan väitöskirjatyöskentelyni yhteydessä käydessäni haastattelemassa pariakymmentä rahoituksesta vastaavaa yritysjohtajaa. Oy Strömberg Ab:n talousjohtaja ilmaisi tyytyväisyytensä siitä, että kauppa- ja korkeakoulusta tulevan haastattelijan käyttämä terminologia oli niin helposti ymmärrettävää. Hänellä oli ollut huonoja kokemuksia yliopistotaustaisista sosiologeista, joiden viljelemät termit olivat hänelle käsittämättömiä. Tämän muistaen olen opiskelijoiden empiirisiä töitä ohjatessani tähdentänyt, että haastatteluissa käytettävien käsitteiden on oltava mahdollisimman yksinkertaisia ja ”teoriavapaita”.

Väitöskirjatutkimukseni alustavat haastattelut tein tutussa ja turvallisessa lähipiirissä: kävin tapaamassa serkkua pankinjohtaja Kalevi Juseliusta Helsingissä ja puolisoni serkkua Sähkölähteenmäen toimitusjohtajaa Jukka Lähteenmäkeä Paimiossa. En usko, että tieteellinen tutkimus voi sisältää hauskeempaa vaihetta kuin eräässä Helsingin seudun lähiöravintolassa suorittamani pankinjohtaja Juseliuksen haastattelu. Näiden kahden haastattelun avulla pääsin ensi kertaa näkemään, miten vieraan pääoman hankinta todellisuudessa tapahtuu ja miten se koetaan neuvottelupöydän eri puolilla.

Lähes kaikki haastateltaviksi valitsemani henkilöt suhtautuivat yhteydenottoihini hyvin positiivisesti. Vain yksi kieltäytyminen sattui: soitin ilmeisesti huonolla hetkellä Kone Oy:n talousjohtajalle, sillä hän puuskahti

heti alkuunsa valmiiksi jostakin raivostuneena, että ei tule mitään! Hieman hän sitten lieventeli kantaansa, mutta minä lopetin keskustelun puolestani hieman närkästyneenä, enkä palannut enää asiaan.

Tapasin haastattelumatkoillani monenlaisia persoonallisuuksia, joista kukin näytti suhtautuvan investointilaskelmiin ja rahoitussuunnitelmiin omalla yksilöllisellä tavallaan. Kukaan heistä ei ollut niin laskelmakeskeinen kuin olin kirjaviisauden pohjalta odottanut. Ymmärsin, että siinä vaiheessa kun oltiin valmiita laatimaan lopullista laskelmaa tai suunnitelmaa, tärkein työ – joka käsitti paljolti neuvotteluja, keskusteluja ja alustavia hahmotelmia sekä selviytyksiä laskelman pohjaksi – oli jo itse asiassa tehty. Siten käytännön toiminnan kannalta katsoen laskentatoimen opetuksessa ja tutkimuksessa keskityttiin investointilaskennan ja investointien rahoituksen osalta yksinomaan – sinänsä välttämättömään – ”jäävuoren huippuun”, jolloin kokonaisnäkemys ja käytännön realismi jäivät tarpeettoman kapeiksi.

Konfliktin ja neuvotteluvoiman käsitteet

Kuten edellä kävi ilmi, paneuduin jo lisensiaatintyössäni (Pihlanto 1972) ja sitä ennenkin (Pihlanto 1971) rahoitusneuvottelujen osapuolten väliseen *konfliktitilanteeseen* – tosin vain teoriasolla. Tähän liittyen esitin väitöskirjassani yrityksen pääomarahoituksen *konfliktisystematiikan*. Se perustui ajatukseen, että kaikella on ”vastavoimansa” ja rahoitusongelma ratkaistaan kahden ”voiman” välisen kompromissin avulla. Tarkemmin sanoen konfliktinomainen vastakkainasettelu vallitsee periaatteessa rahoitusta *tarvitsevan* (yrityksen) ja rahoitusta *tarjoavan* (rahoittajan) välillä, ja se voidaan samalla konkretisoida myös rahoitustarpeen ja rahan lähteiden väliseksi. Kansanomaisesti luonnehtien rahoituksen tarjoaja ei niin vain luovuta halvalla omaisuuttaan kun taas rahaa tarvitseva ottaisi sen mieluusti itselleen mahdollisimman edullisin ehdoin – siinä konfliktin ydin. Konfliktin konkreettisena kohteena ei tietenkään ole vain rahan määrä (tai sen saatavuus yleensä), vaan myös hinta ja muutkin lukuisat ehdot.

Tieteellisessä tutkimuksessa arkipäiväisetkin käsitteet on – valitettavasti – määriteltävä yksiselitteisesti ja yleispätevästi, mikä saattaa vaivata erityisesti akateemisen maailman ulkopuolista lukijaa. Pääomarahoituksen hankinnan alkeiskäsitteeksi määrittelin *pääomarahoitustoimenpiteen*. Tämä tarkoitti rahoitusta tarvitsevan yrityksen rahoitushenkilöstön suorittamaa tai valvomaa toimenpidettä, jonka tarkoituksena on pääomarahoitusongelman ratkaiseminen – eli lainan tai oman pääoman saaminen. Näitä toimenpiteitä esiintyy sekä rahoituksen suunnittelu- että toteutusvaiheessa. Siten voin tarkastella pääomarahoituksen suunnittelua ja toteutusta joukkona toimenpiteitä, joita yrityksen

johto ja muu henkilöstö tässä yhteydessä suoritti. Näin sain ihmisten *käyttäytymisen* kytkeytyksi rahoituksen suunnittelun ja toteutuksen prosesseihin – niihin erottamattomasti kietoutuvana ilmiönä. Samalla rahoituskonfliktit konkretisoituivat ihmisten suorittamissa toimenpiteissä.

Konfliktiteorioihin ja -malleihin perehtyessäni kiinnostuin muun muassa rahoituksen kummankin osapuolen omaaman *neuvotteluvoiman* käsitteestä, ja muistakin neuvottelutulokseen vaikuttavista tekijöistä. Koska neuvottelutilanteessa on mukana näin paljon erilaisia tekijöitä sekä lisäksi inhimillinen elementti, ymmärsin hyvin ongelman ratkaisemiseen tarjoutuvien matemaattisten apuvälineiden rajoitukset. Niitä käytettäessä tehtäviä oletuksia oli pelkistettävä siinä määrin, että realismi tahtoi samalla käydä vähiin. Kuten viittasin edellä, lineaarinen ohjelmointi näytti silloin valtaavan alaa rahoituksen laskentatoimessa jopa niin voimakkaasti, että moni kyseli, onko esimerkiksi perinteisellä rahoituskustannusten tarkastelulla enää mitään merkitystä, koska ohjelmointimallin varjohinnoista nämä selviävät ”automaattisesti”. Matemaattiset apuvälineet olivat liiketaloustieteen piirissä yleisemminkin suuressa suosiossa, joten jouduin soutamaan tässä vastavirtaan.

Kuten edellä esittämästäni käy ilmi, jouduin väitöskirjassani keksimään ja lainaamaan muilta alueilta käsitteitä, jotka olivat laskentatoimen tutkijoille uusia. Kaikki eivät tästä oikein pitäneet. Esimerkiksi kerran käydessäni Helsingin kauppakorkeakoulussa pidetyssä jatko-opiskelijoiden seminaarissa alustamassa tutkimusaiheestani, väitöskirjani silloinen ohjaaja Eero Artto tuskaili uusien käsitteiden paljoutta, joka hänen olisi nyt opetettava. ”Miksei tulla toimeen entisillä termeillä?” hän kyseli. Minulla oli täysi työ selittäessäni, että laskentatoimessa ei ole sellaisia käsitteitä, joita tutkimukseni vaatii. Olisi ilmeisesti pitänyt tehdä tutkimus perinteisemmästä aiheesta. Artto kuitenkin hyväksyi kyseisen alustuksen Helsingin kauppakorkeakoulun laskentatoimen laitoksen raporttisarjaan (Pihlanto 1976). Sisällytti-pä hän lisäksi pari aikaisemmin julkaisemaani paperia toimittamaansa artikkelikokoelmaan.

Verotarkastaja havainnoi ihmisten käyttäytymistä

Väitöskirjatyöskentelyyn sisältyneet haastattelutilanteet antoivat minulle tiettyä näkemystä yritysjohton käyttäytymisestä. Samoin toimintani Turun lääninverotoimiston verotarkastajana ennen assistentin virkaan tuloa opetti minulle jotakin tilikirjojen takaa paljastuvasta ihmisestä – jopa tämän raadollisista piirteistä. Osa johtajista ja yrittäjistä täydensi keskusteluissa avoimesti yrityksensä laskentainformaatiota, mutta toisista sai sen kuvan, että he pyrkivät antamaan tarkastajille niin vähän tietoa kuin mahdollista.

Ensimmäinen kirjanpidon tarkastukseni kohdistui Werner Hacklinin huolintayritykseen, joka sijaitsi Mäntyluodossa Porin sataman tuntumassa. Olimme liikkeellä suurella joukolla, ja koska tarkastuskohde oli kokonsa johdosta tavallista tärkeämpi, tarkastusta johti ylitarkastaja Pentti Reinilä Valtiovarainministeriöstä. Hyväntahtoinen Reinilä varoitti etukäteen meitä nuorempia, ekonomi Olli Kokkosta ja minua, että joudumme lounaalla kovaan liikemiesseuraan, joka ei lasiin sylje. Reinilä ei meidän alkoholinkäyttöämme mitenkään kieltänyt, varoitteli vain. Taisin kuitenkin kuunnella enemmän tarkastuskohteemme apulaisjohtajaa ekonomi Erik Wallinia, joka kuultuaan vilustumisen vaivaavan minua sanoi tarjolla oleviin ruokaryypyihin viitaten, että hänen mielestään kannattaa ottaa Koskenkorvaa silloin kun sitä on ja Coldrexia (flunssalääkettä) silloin kun ei ole Koskenkorvaa.

Pääsimme tarkastuksessamme ihmettelemään sitä, että yrityksen perustajan hautauskulut oli verolain säännösten vastaisesti kirjattu yhtiön kirjanpitoon ja vieläpä ”muihin ahtauskuluihin”. Verotarkastaja Mikko Latva saikin aiheen naputella sormellaan kyseistä kohtaa tilikirjassa ja kysyä moittivaan sävyyn, että eikö tämä kirjaus ole hiukan epäkunnioittavaa firman perustajaa kohtaan.

Tarkastuskohteemme toimitusjohtaja ekonomi Pentti Hacklin oli erittäin vieraanvarainen. Illalla kiersimme Kallon saarella tarjotun illallisen jälkeen Porin ravintoloita, ja isäntämme vakiotilaus jäi mieleeni: ”sitä halpaa kotimaista”. Pikkukaupungin etuja oli se, että tarjoilijat tiesivät tämän perusteella tuoda pöytään Leijona-viskiä. Erotessamme illalla tähdensin isännillemme, että olisi suotavaa, että tarkastuspaikalla olisi aamulla riittävä määrä kivennäisvettä. Tarkastustyötä aamulla aloitellessamme talon asiapoika tiedusteli kuka on verotarkastaja Pihlanto, ja vastauksen saatuaan latoi kymmenisen kivennäisvesipulloa eteeni.

Yleensäkin vieraanvaraisuus tarkastuskohteissa oli korkeaa luokkaa ja ravintolaillat olivat melko tavallisia. Eräässä yrityksessä Salossa kuitenkin anti jäi niukaksi. Tunsimme vastakeitetyn kahvin tuoksun ja kuulimme kahvikuppien kilinää. Jouduimme kuitenkin käymään kahvilla läheisessä kahvilassa ja lounaallakin talon ulkopuolella. Tunnetusti ”verot verta juovat”, mutta sijaiskärsijöiksi verolakeja sääätäneen eduskunnan puolesta joutuivat silloin tällöin verotarkastajat.

Verotarkastajat saattoivat jopa joutua ottamaan poliisiviranomaisen mukaan tarkastukseen, koska kirjanpitoaineistoa ei muuten luovutettu. Muuan

kollega kertoi tilanteesta, jossa yrittäjä veti kaksin käsin tilikirjan toisesta päästä ja verotarkastaja toisesta. Itse en joutunut näin dramaattisen käyttäytymisen todistajaksi.

Erään turkulaisen maankaivuuryrityksen toimitusjohtaja pyysi ravintolaillan jälkeen, ettemme vetäisi häntä tarkastuskertomuksessamme kovin tiukasti hirteen. Apulaistarkastaja Tuomo Sulander vastasi siihen, ettei löysästä hirrestä oikein mihinkään ole. Hän halusi viestittää, että tarjottu ravintola-ateria, jolla keskusteltiin myös tarkastukseen liittyvistä yksityiskohdista, ei vaikuta mitään meidän jälkiverotusta koskeviin kantoihimme. Vanhemmat kollegat mainitsivat tapauksia, joissa tarkastajalle oli tarjottu lahjuksiksi jopa selvää rahaa. Vanhempi verotarkastaja Gunnar Saaren-Seppälä kertoi ottaneensa vastaan käteensä tarjotun ruskean kirjekuoren, laskeneensa sen sisältämät rahat sekä palauttaneensa ne välittömästi antajalle. Itse en joutunut tällaiseen tilanteeseen.

Onneksi olin jo siirtynyt muihin tehtäviin, kun verotarkastusten yhteydessä nautittuun vieraanvaraisuuteen alettiin puuttua tiukasti. Pari silloista esimiestäni joutui eroamaan – toinen määrääjäksi, toinen lopullisesti.

Verotarkastustyö siis opetti havainnollisesti, että vaikka kohteemme oli kirjanpito, kyseessä oli kuitenkin koko ajan ja keskeisesti myös kommunikointi yritystä ja sen laskentaosastoa edustavien ihmisten kanssa, jotka olivat laskentatöiden tehneet tai ainakin vastasivat siitä organisatorisen asemansa perusteella. Joskus tämä kohtaaminen oli konfliktinomainen, toisinaan ystävällinen ja alkoholilla kostutettu. Tarkastustyössä tuli ”vastapuolen” lisäksi havainnoineeksi myös omaa ja kollegojen toimintaa. Nykysterminologiaa käyttäen verotarkastajillakaan ei aina ollut tunneäly täysin hallussaan.

Eräskin lääninverotoimiston tarkastajakollega selaili ylimielisen näköisenä tositemappia ja aina kun hän törmäsi johonkin lisäselvitystä kaipaavaan tositteeseen, hän rääkäisi suurella äänellä lähistöllä olevan konttoripäällikön nimen, ja kun tämä saapui huolestuneena paikalle, tarkastaja osoitti syyttävällä sormella tositetta. Yleensä tarkastajat kuitenkin suorittivat työtään vähin äänin omassa keskuudessaan ja keräsivät muistilistaa epäselvistä asioista. Niihin palattiin sitten myöhemmin yhdessä yrityksen edustajan kanssa.

Lapsuudenystäväni ja opiskelutoverini vanhempi verotarkastaja Juhani Saarinen kertoi tarkastustilaisuudesta, jossa yrityksen edustaja aloitti heti kättelyssä verotarkastajien piikittelyn kysymällä, tarvitaanko tuollaiseen

tehtävään oikein jotakin koulutustakin. Tosiasia on, että suurin osa tarkastajista oli ekonomin tutkinnon suorittaneita.

Yleisesti ottaen saattoi todeta – eräitä poikkeuksia lukuun ottamatta – että mitä kauemmaksi Turusta (silloisen Turun ja Porin läänin alueella) mentiin, sitä vieraanvaraisemmaksi verotarkastajien kohtelu muuttui, joskus liiankin kanssa. Ehkä läänin pääkaupungissa ja yliopistokaupungissa oli ylitarjontaa virkamiehistä ja muistakin ”herroista”.

Verotarkastajan ja väitöskirjan empiiristä aineistoa keräävän haastattelijan kokemuksiini viitaten uskon, että ei olisi haitaksi, jos kauppatieteiden maisteriksi koulutettaville tarjottaisiin eväiksi työelämää varten käytäntöön orientoitunut ihmishuokkurssi. Se ei olisi pahitteeksi myöskään väitöskirjaa tekeville jatko-opiskelijoille, jotka hankkivat haastattelumenetelmällä yrityksistä tietoa. Kaikki kun kuitenkin pyörii niin käytännössä kuin tutkimuksessakin ihmisten ympärillä, ja kaiken toiminnan onnistuminen on ratkaisevasti riippuvaista ihmishuokkeista. Itse yritin antaa opiskelijoille hieman tällaisiakin eväitä esittelemällä heille laskentatoimeen sovellettuina erilaisia persoonallisuustypologioita ja humanistista psykologiaa – erityisesti holistista ihmiskäsitystä. Palaan näihin tutkimusmielessä jäljempänä.

Verotarkastuksesta ja Virtasen Unskilta herätteitä etiikkaan

Koska ihminen on keskeisesti ollut mukana varsinkin väitöskirjan jälkeisissä tarkasteluissani, en ole voinut (enkä halunnutkaan) välttää sitä, että *eettinen* aspekti on ajoittain tunkenut niissä lävitse. Arvelen, että myös toimintani verotarkastajana toi mukanaan tietyn tuntuman eettisiin ongelmiin. Verotarkastajan työnähdään on varmistua, että kirjanpidossa on noudatettu vero- ja kirjanpitolain säännöksiä. Varsin usein törmäsin virheellisyyksiin, jotka eivät suinkaan johtuneet erehdyksestä tai tietämättömyydestä, vaan epäeettiset tarkoitukset olivat niiden motiivina.

Eettisestä aspektista puheen ollen on syytä mainita Turun kauppakorkeakoulun laskentatoimen professori Unto Virtanen (1910-1963), jonka etiikkatutkimus on jäänyt mieleeni. Unski, kuten me opiskelijat professori Virtasta kutsuimme, julkaisi vuonna 1959 teoksen *Hyvä kauppiastapa ja kirjanpidon periaatteet*. Jouduin tenttimään tämän teoksen ekonomin tutkintoa suorittaessani. Se oli aikaansa edellä, sillä taloudellisen toiminnan eettisistä kysymyksistä ei tiedeyhteisössä oltu vielä silloin juurikaan kiinnostuneita – ja kuten edellä on käynyt ilmi, liian vähäiseltä se vaikuttaa vielä nykyisinkin. Ekonomin tutkintoa suorittaessani kuulin kerrottavan, että eräs Helsingin kauppakorkeakoulun kansantaloustieteen professori oli sanonut, että taloustieteessä

etiikka maistuu etikalta. Monet tutkijat tuntuvat ajattelevan samalla tavalla vielä nykyisinkin.

Professori Martti Saario arvosteli turkulaista kollegaansa Unto Virtasta siitä, että tämä lähti etiikkakirjoituksissaan tarkastelemaan laskentatointa ”vääärästä päästä” ja varoitti minua tekemästä samaa virhettä – aavistiko hän minulla olevan taipumusta kallistua enemmän Virtasen inhimilliselle kuin hänen numeeriselle linjalleen? Professorikollegan kritisointi ei ollut Virtasellekaan vierasta: hän kuului näyttäneen Saariolle Veikko Reinikaisen laatimaa seminaaritutkielmaa, jossa tämä arvosteli voimakkaasti Saarion meno–tulo-teoriaa, mikä ei taatusti ilahduttanut itsevarmaa Saariota. Veikko Reinikainen (1935-2000) toimi myöhemmin korkeakoulussamme kansantaloustieteen apulaisprofessorina ja vararehtorinakin.

Saario puolestaan letkautti Virtaselle, että tämän kirjassa Hyvä kauppias-tapa ja kirjanpidon periaatteet on vain yksi hyvä asia. Virtasen kysyttyä mikä se on, hän sai kuulla sen olevan sana ”hyvä” teoksen nimessä. Professorien välit eivät siis olleet mitenkään lämpimät, mikä varmaankin johtui ainakin osittain siitä, että heidän maailmankuvansa ja temperamenttinsa olivat niin erilaiset. Voisi ehkä luonnehtia, että Saario edusti tyyliltään suoraviivaista välinejohtajaa – laskentatoimi oli hänelle pelkkiä kalkyyleja – ja boheemi Virtanen humaania osallistuvaa johtajaa, jota kiinnostivat myös eettiset kysymykset (näistä johtajatyypeistä tarkemmin luvussa 74).

Professori Unto Virtanen oli yleensä opiskelijoille ystävällinen. Olin ystäväni Juhani Saarisen kanssa ravintola Hämeenportissa juhlimassa valko-viinin voimalla Jussin seminaarityötä, jonka hän oli esittänyt päivällä juuri professori Virtasen johtamassa seminaariryhmässä. Virtanen sattui tulemaan viereiseen pöytään vaimonsa kanssa. Siinä hetken professorin kanssa keskusteltuamme hän totesi vaimolleen: ”Hilkka, kyllä kai meidän täytyy poikien kuohuviinipullo maksaa?”. Näin tapahtui. Tarjous oli loppujen lopuksi luulemaamme suurempi ele, sillä paljon myöhemmin sain tietää, että professori Virtasen boheemi elämäntapa oli saattanut hänen melkoiseen velkakierteeseen.

Professori Virtanen päivitteli meille opiskelijoille alkoholin korkeita hintoja. ”Minun ei tarvitse kuin pistää iso nokkani Seurahuoneen ovesta sisään, niin se on kolmekymppiä”, hän perusteli.

Kollegani Reino Majala kertoi, että hänen akateeminen uransa alkoi siitä, kun Unto Virtanen värväsi hänet assistentiksi heidän tavattuaan sattumalta

Tuomiokirkkosillalla. Reino toimi silloin laskentatehtävissä Kestilän Pukimo Oy:ssä. Virtasen pistämätön perustelu kuului: ”Assistenttina saat ryy-pätä silloin kun itse haluat, firmassa silloin kun asiakas haluaa.”

Pääsin sittemmin assistenttina seuraamaan sivusta Reinon lisensiaatintyön ja väitöskirjatutkimuksen etenemistä. Tähän tapaan ”sisäkautta” opin varmasti paljon itse prosessien luonteesta ja käsiteanalyysin suorittamisen ongelmista.

Kun Reinon lisensiaatintyön (Majala 1970) lausunto tuli professori Martti Saariolta, silloinen rehtorimme Veikko Halme totesi Reinolle, että lausunto oli yllättävän hyvä. Siinä Saario muun muassa totesi, että työ merkitsee todellista kontribuutiota rahoituskustannuksia koskevalla tutkimusalueella. Reino oli aistivinaan suurta hämmästyä, melkeinpä pettymystä rehtori Halmeen asenteessa sen johdosta, että työ olikin niin hyvä! Näin vähän kannustavasti saatettiin siihen aikaan suhtautua jatko-opiskelijoihin.

Reino kysyi hiukan huolestuneena meillä laskentatoimen professorin virkaa hoitaneelta lineaarisen ohjelmoinnin asiantuntijalta Veikko Jääskeläiseltä, onko hänen lisensiaatintyönsä keskeisellä teemalla eli perinteisellä rahoituskustannusten analyysillä enää mitään merkitystä lineaarisen ohjelmoinnin maailmassa. Jääskeläinen vastasi realismia osoittaen, että kyllä niillä edelleen merkitystä on. Reinon sittemmin ilmestynyt väitöskirja (Majala 1975) käsitteli yritysten velankestokykyä, ja rahoituskustannuksilla oli siinäkin oma roolinsa.

3 VALTAKÄSITTEEN JA ROOLIMALLIN KAUTTA RAHOITUSTUTKIMUKSESTA JOH- DON LASKENTATOIMEEN JA INFORMA- TION TARKASTELUUN

3.1 Laskentatoimen roolimalli tulee kuvaan

Valtakäsite ja vallankäyttö alkoivat kiinnostaa minua jo väitöskirjavaiheessa. Tämä tapahtui lähinnä sidosryhmäteorian kautta. Sidosryhmäteoriahan tuo väistämättä esiin yrityskokonaisuuteen pyrkivien ja kuuluvien ryhmien erilaiset *intressit* sekä näiden yhteensovittelun, ja samaalla törmätään luonnollisesti heti valtataisteluihin ja vallankäyttöön.

Väitöskirjassani käytin *neuvotteluvoiman* käsitettä kuvatessani osapuolen mahdollisuutta vaikuttaa neuvottelutulokseen. Sittemmin ryhdyin tarkastelemaan samaa ilmiötä laajemmasta näkökulmasta ja otin käyttöön *vallan* käsitteen, jota analysoin laskentatoimeen liittyvän päätöksenteon yhteydessä (esim. Pihlanto 1980, 1981, 1981a, 1981b, 1983, 1983a, 1986b, 1987). Lähdin siitä, että vallankäyttö ilmenee erityisesti prosessina, josta käytin termejä valtaproessi ja mikropoliittinen prosessi (micropolitics). Jälkimmäisen lainasin Jeffrey Pfefferin artikkelista (1978).

Määrittelin raportissani *Yrityksen valtaproessit, valtarakenteet ja laskentatoimen roolit* (Pihlanto 1981a) vallan suhteellisen yleisesti osapuolen mahdollisuudeksi saada toinen osapuoli tekemään jotakin, mitä tämä ei muussa tapauksessa tekisi tai osapuolen mahdollisuudeksi tehdä/jättää tekemättä jotakin, mitä tämä ei muussa tapauksessa eli ilman valtaa voisi tehdä/jättää tekemättä. Osapuoli tarkoitti tässä paitsi yksilöä myös ryhmää tai organisaatioyksikköä (Pihlanto 1981a, 4-6).

Aloin siis nostaa yksilöä esiin sidosryhmästä, sillä vallan käsite edellytti mielestäni paitsi ryhmien myös yksilöiden omien tavoitteiden ja intressien huomioon ottamista. Juuri omia tavoitteitaan yksilöt ja ryhmät pyrkivät val-

taprosessien avulla toteuttamaan, ja yleensä se tapahtuu muiden osapuolten tavoitteiden kustannuksella.

Saadakseni vallan käsitteen tuoduksi laskentatoimen alueelle kytkin vallankäytön *laskentatoimen roolimallin* eli laiteanalogian (machine analogy) sisältämiin rooleihin. Roolimallin oli tehnyt tunnetuksi sittemmin Turun kauppa-
korkeakoulun kunniatohtoriksi vihitty englantilainen Anthony G. Hopwood (Hopwood 1974; Burchell ym. 1980). Hänen esittämänsä roolimallin pohjana olivat Thompsonin ja Tudenin (1959) määrittelemät neljä päätöstyyppiä: päätös laskemalla, arviointipäätös, kompromissipäätös ja inspiiraatiopäätös (ks. myös Pihlanto 1981a; lyhempi versio 1981b).

Tätä mallia käytin sittemmin hyväkseni useassa yhteydessä eri tavoin täydennettynä.

*Olin Anthony Hopwoodin (1944-2010) kanssa pitkään kirjeenvaihdossa ja lähettelin hänelle englanninkielisiä julkaisujani. Hopwood tarjosi minulle mahdollisuuden kirjoittaa artikkelin suomalaisesta laskentatoimen tutkimuksesta Hein Schreuderin kanssa toimittamaansa kirjaan *European Contributions to Accounting Research: The Achievements of the Last Decade* (Hopwood ja Schreuder 1984).*

*Pidin tätä artikkelin kirjoitustehtävää liian vaativana yksin suoritettavaksi, ja otin siksi työhön mukaan Reino Majalan, Antti Paasion ja Kari Lukan Turun kauppa-
korkeakoulun laskentatoimen laitokselta (Lukka ym. 1984). Hankkeessa oli pari ongelmaa. Ensimmäinen oli aikataulusta kiinni pitäminen, joka oli minun vastuullani: kirjoittajien osuudet eivät oikein olleet valmistuakseen. Toinen ongelma oli se, että emme halunneet ottaa projektiin mukaan meillä silloin professorinvirkaa hoitanutta Jouko Lehtovuorta osittain juuri aikataulullisista syistä. Lisäksi pelkäsimme hänen ryhtyvän liikaa dominoimaan hanketta, jonka halusimme pitää luonteeltaan turkulaisena. Reinon tehtäväksi jäi diplomaattisesti vaikea tehtävä eli asian selittäminen parhain päin Lehtovuorelle hieman ennen teoksen ilmestymistä. Käsittäakseni hän onnistui tehtävässään varsin hyvin, koska ainakaan näkyviä traumoja ei syntynyt.*

Tämä yhteisartikkeli liittyi niihin harvoihin laskentatoimen historiaa käsitelleistä hankkeista, joissa olin mukana. Toinen oli edellä mainitsemani Martti Saarion teorioita kritisoiva hanke, jonka toteutin Kari Lukan kanssa (Lukka ja Pihlanto 1994; Pihlanto ja Lukka 1993). Suomessa laskentatoimen historian tutkiminen olikin noina aikoina jäänyt lähes kokonaan professori Salme Näsin harteille.

Perinteisestä vastauslaitteesta ihmisten väliseen perustelulaitteeseen

Laskentatoimen roolimalli on yksinkertaisesti nelikenttä, joka sisältää neljä erilaista tapaa käyttää laskentajärjestelmää tai laskelmaa – eli neljä laskentatoimen roolia. Hopwood nimeää laskentajärjestelmän roolit mekaanisen tuntuisesti käyttäen niistä sanaa ”machine”, jonka käänsin hieman vapaasti *laitteeksi*. Niitä oli mallin alkuperäisessä versiossa neljä (kuvio 1):

- 1) vastauslaite,
- 2) oppimislaite,
- 3) vaikuttamislaite ja
- 4) perustelulaite.

Myöhemmin Hopwood liitti neljännen laitteen yhteyteen vielä viidennen, *idealaitteen*.

Laskentatoimen rooleista puhuttaessa on ehkä havainnollisinta ajatella investointipäätöstä ja sen tueksi laadittavaa investointilaskelmaa, jota siis voidaan nähdä ja käyttää erilaisina ”laitteina”. Kuitenkin roolimallin ideaa voidaan soveltaa mihin tahansa laskentajärjestelmään ja laskelmaan.

Laskentatoimen roolien nelikenttä rakennetaan kahden erityyppisen epävarmuuden asteen mukaan (asteikolla: alhainen/korkea). Ensimmäinen epävarmuuden laji koskee kysymyksessä olevaan päätökseen liittyviä syyseuraussuhteita. Eli kysymys on yrityksen ympäristön epävarmuudesta, joka johtuu markkinoista ja muista lähinnä yrityksen ulkoisista olosuhdetekijöistä. Tämä on se tulkinta, jota epävarmuuden käsitteellä yleensä tarkoitetaan: kun suoritetaan valinta (esimerkiksi juuri investointipäätös), vallitsee enemmän tai vähemmän epävarmuutta siitä, mitä tästä valinnasta yritykselle seuraa.

Investointilaskelmaa laadittaessa on yleensä epävarmaa, minkälaisena toteutuu se tulevaisuus, jota laskelmalla haarukoidaan, eli mitkä määrät tuottoja ja kustannuksia syntyy. Siksi nämä on arvioitava. Rutiini-investointien tapauksessa epävarmuus on yleensä alhainen: tuotot voidaan arvioida varsin luotettavasti ja uhrattavien kustannusten suuruus selviää vaikkapa hinnastosta. Mitä strategisempi ja siten harvinaisempi sekä pitemmälle tulevaisuuteen suuntautuva investointi on, sitä suurempi epävarmuus siihen luonnollisesti liittyy.

Toinen epävarmuuden laji liittyy *tavoitteita* koskevan *erimielisyyden* asteen yrityksen sisällä. Tässä tehdään siis oletus, että yrityksellä voi olla useita

tavoitteita, joista yrityksessä kaikki eivät ole välttämättä samaa mieltä. Tavoite-erimielisyys merkitsee samalla *epävarmuutta* toiminnan todellisesta tavoitteesta: jos tavoitteista ollaan suhteellisen yksimielisiä, tavoite-epävarmuus on alhainen, mutta jos niistä vallitsee huomattavaa erimielisyyttä, tavoite-epävarmuus on korkeaa luokkaa: ei tiedetä etukäteen, mikä tai mitkä tavoitteet ”voittavat” ja tulevat toteutetuiksi.

Ristiintaulukoimalla nämä epävarmuuden kaksi lajia saadaan neljä erilaista epävarmuustilannetta, joissa kussakin laskentatoiminta käytetään aivan määrättyllä tavalla eli edellä mainituissa rooleissa (kuvio 1).

Hopwood yhdisti kussakin epävarmuustilanteessa tehtävään päätökseen tietyn laskentatoimen käyttötavan eli roolin seuraavasti:

päätös laskemalla: vastauslaite,
arviointipäätös: oppimislaitte,
kompromissipäätös: vaikuttamislaitte,
inspiraatiopäätös: perustelulaite ja ideaalite.

TAVOITTEITA KOSKEVA EPÄVARMUUS/ERIMIELISYYS

		Alhainen	Korkea
SYY-SEURAUSSUHTEITA KOSKEVA EPÄVARMUUS	Alhainen	1) Vastauslaite (päätös laskemalla)	3) Vaikuttamislaitte (kompromissipäätös)
	Korkea	2) Oppimislaitte (arviointipäätös)	4) Perustelu- ja ideaalite (inspiraatiopäätös)

Kuvio 1: Laskentatoimen roolimalli eli laiteanalogia

Seuraavassa esitän valtataarkastelun taustaksi lyhyen luonnehdinnan kustakin laskentatoimen roolista pitäen silmällä investointilaskentatilannetta.

- 1) *Vastauslaitteena* investointilaskelmaa käytetään tilanteessa, jossa epävarmuus sekä päätöksen syy-seuraussuhteista että tavoitteista on alhainen. Päätös voidaan tällöin tehdä lähinnä laskelmaan nojautuen eli

”laskemalla”, sillä suuria epävarmuustekijöitä ei tilanteessa esiinny – tulevaisuus voidaan pukea varsin luotettavasti numeroiden muotoon.

Tämä päätös laskemalla edustaa perinteistä näkemystä laskentatoimesta, ja samalla myös maallikon käsitystä laskelman ”kaikkivoipaisuudesta” päätöksenteon apuvälineenä. Näin siitä huolimatta, että yrityksessä lienee hyvin vähän investointipäätöksiä, joiden osalta epävarmuus on kummassakin ulottuvuudessa alhainen.

2) Syy-seuraussuhteita eli ympäristöä koskevan epävarmuuden ollessa korkea, mutta tavoitteita koskevan epävarmuuden (erimielisyyden) alhainen, investointilaskelmaa joudutaan käyttämään *oppimislaitteena*. Tämä merkitsee, että laskentajärjestelmän avulla voidaan oppia yhtä ja toista epävarmuuden sävyttämän tilanteen ominaispiirteistä: laskelma laaditaan yhä uudelleen vaihtellevin numeroarvoin ja katsotaan, miten sen lopputuloksen käy kussakin tapauksessa. Investointipäätös, johon lopulta päädytään, on juuri ympäristön epävarmuuden johdosta luonteeltaan ”vain” *arviointipäätös* – ainoaa ”oikeaa” päätöstä ei saada selville suoraan laskemalla, kuten alhaisen epävarmuuden leimaamassa vastauslaitteen tapauksessa, sillä mahdollisia toteutuvia tulevaisuuksia on useita.

3) *Vaikuttamislaitteen* tapaukseen joudutaan kun tavoitteista vallitsee suurta erimielisyyttä, mikä merkitsee korkeaa tavoite-epävarmuutta (syy-seuraussuhteita koskeva epävarmuus oletetaan tässä tapauksessa alhaiseksi). Silloin laskentatointia hallitseville osapuolille tarjoutuu mahdollisuus ajaa laatimiensa investointilaskelmien avulla omien ja yksiköittensä tavoitteiden mukaisia ratkaisuja, eli *vaikuttaa* muiden käsityksiin ja päätöksentekoon. Päätös joudutaan tällöin tekemään erisuuntaisia tavoitteita ajavien osapuolten välisenä kompromissina – tästä syystä luonnehdinta *kompromissipäätös*.

Vaikuttamislaitteen roolin myötä laskentatoimeen tulevat mukaan ryhmät ja yksilöt – ihmisten käyttäytyminen – jotka perinteisessä näkemyksessä loistavat poissaolollaan. Käytännössä laskelmien laadintaa ja käyttöä luonnehtivat kuitenkin usein monenlaiset ”kähminnit” ja omaan suuntaan vetämiset, joista perinteinen taloustiede ja liiketaloustiede eivät halua tietää mitään.

4) *Perustelulaitteen* ja *idealaitteen* roolit sijoitetaan tilanteeseen, jossa epävarmuus on korkea kummassakin ulottuvuudessa. Juuri suuren epävarmuuden johdosta – kun kukaan ei tiedä varmuudella, mikä olisi oikea päätösvaihtoehto – investointilaskelmia on mahdollista käyttää ensinnäkin laskelman laatijan henkilökohtaisen tai hänen oman organisaatioyksikkönsä edun mukaisen vaih-

toehdon *perusteluun* eli idean myymiseen muille. Seuraava brittiläisen taloustieteilijän ja entisen yritysconsultin John Kayn näkemys osoittaa perustelulaitteen roolin merkityksen käytännössä:

”For over ten years, I built and ran an economic consultancy business, and much of our revenue was derived from selling models to large corporate clients. ... I realized ... that our customers didn’t really use these models for their decision making ... They used them internally or externally to justify decisions that they had already made.” (Kay 2010, xiii).

Päätöstä ei siis voitu tehdä lähinnä suuren epävarmuuden ja mallin rajoittuneisuuden johdosta malliin nojautuen, vaan harkintaa käyttäen, mutta malli kelpasi tekemään päätöksestä uskottavan. Mitä tahansa laskentajärjestelmää tai laskelmaa voidaan käyttää sitaatissa mainitun päätöksentekomallin tavoin perustelulaitteena.

Toiseksi laskentajärjestelmää voidaan tässä epävarmuustilanteessa käyttää myös järjestelmän ulkopuolella kehiteltyjen investointi-ideoiden pukemiseen numeeriseen muotoon eli *idealaitteena* ilman vaikuttamisen tarkoitusta. Tässä tilanteessa laskentajärjestelmästä saadaan kuitenkin siinä määrin vähän todellista apua päätöksenteolle, että sitä voidaan todellakin luonnehtia *inspiration-varaiseksi*. Laskelma siis laaditaan tosiasiallisesti aikaisemmin tehdyn päätöksen jälkeen – kuten vaikuttamislaitteen tapauksessakin – eikä päinvastoin, kuten yleensä ajatellaan tapahtuvan.

Idealaitteen roolia toteutettaessa inspiraation tuloksia voidaan myös syöttää laskelmiin ja jatkaa ideointia laskelmia apuna käyttäen hieman samaan tapaan kuin oppimislaitteen tapauksessakin, jossa kuitenkin varsinaisena tavoitteena oli pyrkiä hallitsemaan ulkoista epävarmuutta kokeilemalla erilaisten lähtöoletusten vaikutusta laskelman lopputulokseen.

Laskentatoimen roolimalli voi vaikuttaa pelkistyneisyytensä johdosta yksinkertaiselta tai jopa naivilta, mutta on syytä korostaa, että se tuo laskentatoimen perinteisen suoraviivaisen ”vastauslaitekäsityksen” täydennykseksi eräitä käytännön kannalta tärkeitä elementtejä. Näitä ovat ensinnäkin ympäristön epävarmuuden aiheuttama arvionvaraisuus ja joskus suorastaan epämääräisyys laskennassa (oppimislaitte ja idealaitte), ja toiseksi yrityksen sisäisten ryhmien sekä yksilöiden omat intressit ja näiden välinen kanssakäyminen neuvotteluineen (perustelulaitte ja vaikuttamislaitte) ja kompromisseineen.

Selvää on, että todellisuudessa yritykset eivät toimi yksimielisyyden leimaamassa lintukodossa, vaan intressiristiriidat ja erisuuntaiset näkemykset leimaavat niiden toimintaa. Myös luova ihmisyksilö korostuu roolimallissa,

sillä inspiraatiopäätös viittaa yksilön luovuuteen, jonka hyväksikäyttö on välttämätöntä erityisesti hyvin epävarmoissa päätöstilanteissa: silloin tarvittava inspiraatio on nimenomaan yksilön ominaisuus, ei niinkään ryhmän eikä varsinkaan organisaation.

Sovelsin laskentatoimen roolimallia ahkerasti monenlaisissa yhteyksissä koko 1980-luvun ajan ja muutaman kerran vielä myöhemminkin, sillä se tarjosi kätevän mahdollisuuden tuoda mainittuja uusia ilmiöitä laskentatoimen piiriin. Ensimmäisen kerran lienen käyttänyt sitä *Liiketaloustieteellisen Aikakauskirjan* artikkelissa *Laskentatoimen tutkimuksen uusia näkökulmia* (Pihlanto 1981).

Artikkeli perustui Jyväskylän yliopistossa professori Pertti Kettusen kutsusta syksyllä 1980 esittämäni vierailuluento. Tällä luennolla ja siihen perustuvassa artikkelissa tarkastelin useita laskentatoimen alueelle sijoittuvia tuoreita ulkomaisia artikkeleita, joista sain tukea omalle tutkimukselliselle suuntaukselleni. Siteeraamistani artikkeleista oli jopa kahdeksan julkaistu Anthony G. Hopwoodin päätoimittamassa aikakauskirjassa *Accounting, Organizations and Society*. Tärkein näistä oli Hopwoodin ja kumppaneiden edellä mainittu artikkeli (Burchell ym. 1980), jossa laskentatoimen roolimallia käsiteltiin varsin perusteellisesti.

Professori Pertti Kettunen viittasi esitelmäni jälkeen hieman kriittisessä sävyssä samasta aikakauskirjasta peräisin olevien lähteiden suureen määrään. Hän totesi, että jos artikkeleja olisi valittu myös joistakin muista aikakauskirjoista, alustuksen sisältö olisi muodostunut toiseksi. Tämä piti tietysti paikkansa, mutta ideani juuri oli esitellä yksilöä ja valtaa koskevan linjani tueksi löytämiäni arvovaltaisia laskentatoimen lähteitä. Tarvitsin Hopwoodin toimittamasta aikakauskirjasta poimimiani lähteitä juuri legitimoimaan lähestymistapaani omalla tieteenalueellani. En ollut kiinnostunut laskentatoimen valtavirrasta, jota edustavia aikakauskirjoja kyllä oli tarjolla vaikka kuinka paljon.

Vallankäyttöä voi esiintyä kaikissa laskentatoimen rooleissa

Laskentatoimen roolien kuvaus edellä jo paljasti, että eräiden roolien yhteydessä on kysymys asioihin vaikuttamisesta ja perustelujen esittämisestä – siis vallankäytöstä. Niinpä tarkastellessani valtaa laskentatoimessa analysoin (Pihlanto 1981a, 1981b), missä määrin kuhunkin *laskentatoimen rooliin* sisältyy vallankäytön mahdollisuuksia. Näin sain valtakäsitteen ujutetuksi laskentatoimen ytimeen – laskelmaan.

Lyhyesti todeten laskentatoimen roolien ja vallankäytön välinen suhde on se, että mitä enemmän epävarmuutta laskelman laadintatilanteessa esiintyy, sitä helpompaa laskelman laatijan on käyttää laskentatointa omien intressiensä ajamiseen, siis muihin osapuoliin vaikuttamiseen – eli vallankäyttöön. Lisäksi, mitä suurempi on osapuolten tavoitteiden erisuuntaisuus, sitä suurempi tarve vallankäytölle on.

Käytännössä vallankäyttö tapahtuu siten, että laskelman laatija (tai muu laadintaan vaikuttava henkilö) muokkaa laskelman lukuarvoja omien tavoitteidensa kannalta edulliseen suuntaan. Samalla hän tietysti toivoo muiden osapuolten ottavan laskelman täydestä ja yhtyvän sen mukaiseen päätökseen.

Tämä on yleisempikin ilmiö: mitä epävarmempi on tilanne, jossa tulevaisuutta koskevaa tietoa jaetaan, sen helpompaa tietoa jakavan on ”sumuttaa” informoivia. Esimerkiksi ilmaston lämpenemistä koskevassa polemiikissa on vedottu tarkoitushakuisesti muokattuihin tutkimustuloksiin ja niihin liittyviin laskelmiin. Näin on liioiteltu ilmastokatastrofin uhkaa. Myös ydinvoiman käyttöä koskevassa keskustelussa näytetään pyrkivän käyttämään hyväksi erilaisia ”vaikuttamis-” ja ”perustelulaitteita”.

Kuten kävi ilmi, valtaprosessit liittyvät kaikkein ilmeisimmin vaikuttamislaitteen ja myös oppimislaitteen rooliin. Kuitenkin myös vähiten epävarmuutta sisältävässä tilanteessa käytettävän vastauslaitteen roolissa laskelmaa on mahdollista jossakin määrin hyödyntää vallankäytön välineenä. Voidaanhan laskelmaa laadittaessa myös suhteellisen varmaa tietoa siivittää, muokata ja salatakin. Tosin tässä tilanteessa vallitseva suhteellisen suuri yksimielisyys tavoitteista rajoittaa tarvetta tähän toimintaan.

Oppimislaitteen tapauksessa laskentainformaation tuottajilla, muokkaajilla ja päätöksentekijöillä on suhteellisen hyvät mahdollisuudet laskelman komponenttien manipulointeihin, sillä ympäristön epävarmuuden johdosta kukaan ei tiedä laskelman ”oikeita” lähtötietoja (eli niiden arvioinnin pohjana olevia syy-seuraussuhteita). Kun tulevasta kehityksestä on tässä tilanteessa mahdollista esittää aivan perustellustikin – siis ilman tarkoitushakuisuutta – erilaisia arvioita, on vaikea erottaa rehellistä arviota tarkoitushakuisesti vinoutetusta.

Samoin kuin vastauslaitteen tapauksessa, oppimislaitteenkaan roolissa ei kuitenkaan ole välttämättä suurta tarvetta tarkoitushakuisiin manipulointeihin, sillä tilanteessa oletetaan vallitsevan osapuolten kesken suurehko yksimielisyys tavoitteista eli siitä, mihin laskelmalla tähdätään.

Vaikuttamislaitteen roolissa eli kompromissipäätöstilanteessa vallitseva korkea tavoite-erimielisyyden aste merkitsee sitä, että kompromisseihin tähtääviin neuvotteluihin osallistuvilla on tarvetta ajaa omia intressejään esimer-

kiksi juuri laskelmien avulla. Silloinhan yhteisesti hyväksytyä tavoitetta ei ole, vaan esiintyy useita erisuuntaisia tavoitteita ja niihin liittyviä keinoja. Omia intressejä voidaan pyrkiä ajamaan esimerkiksi esittämällä tulevaisuuden kehityksestä (tuotoista ja kustannuksista) omien tavoitteiden kannalta sopivia arvioita. Tosin päätöksen syy-seuraussuhteita koskeva alhainen epävarmuus rajoittaa tällaista suunnitelmien tarkoitushakuista muotoilua.

Perustelulaitteen roolissa (inspiraatiopäätöstilanteessa) esiintyy merkittävää epävarmuutta paitsi tavoitteiden, myös syy-seuraussuhteiden osalta. Tämä tarjoaa mahdollisuuden ottaa laskelmaan sen laatijan omien tavoitteiden ja näkemysten mukaisia tulkintoja ympäristön syy-seuraussuhteista – periaatteessa aivan samaan tapaan kuin oppimislaitteen tapauksessa. Lisäksi osapuolilla on suuri tarve tähän toimintaan, sillä he ovat erimielisiä tavoitteista, joihin pyritään (kuten perustelulaitteen tapauksessa).

Yrityksessä on eri yksiköillä ja muilla intressitahoilla usein hyvät tekniset mahdollisuudet laatia omia laskelmaehdotuksiaan pyrkimystensä tueksi. Tämä johtuu tietotekniikan kehityksestä, joka on helpottanut tällaista toimintaa yrityksen sisäisessä laskennassa – laskelmien laatiminen ei ole enää välttämättä laskentahenkilöstön yksinoikeus.

Hyvä esimerkki laskelman käytöstä perustelulaitteen roolissa on tarkoitushakuisesti laadittu budjetti, jonka tulosityksikön johto esittää yrityksen keskusjohdolle saadakseen yksikölleen haluamiaan investointivaroja. Pankille luottopyynnön tueksi esitetty optimistinen budjetti ja investointilaskelma ovat puolestaan tyypillisiä esimerkkejä laskelman käyttämisestä vaikuttamislaitteena yrityksestä ulospäin.

2000-luvun alkupuolella paljastuneet ensimmäiset suuret kirjanpitoskandaalit (ks. Pihlanto 2004a) ovat sinänsä valitettava esimerkki laskentatoimen (tilinpäätöksen) hyväksikäytöstä vaikuttamislaitteena. Sittenmin niitä tuli finanssikriisin myötä valitettavassa määrin lisää (ks. luvut 93-95). Tällaisissa tapauksissa yrityksen johdon tarkoituksena on ollut eettisistä näkökohdista ja jopa laeista piittaamatta vaikuttaa omalta kannaltaan suotuisasti osakkaisiin, velkoihin ja muihinkin sidosryhmiin näyttämällä todellista parempia tuloksia. Näin menetellen on esimerkiksi pyritty vaikuttamaan positiivisesti osakekursseihin ja saamaan lisää aikaa yrityksen talousongelmien hoitamiseen estämällä todellista tilannetta näkymästä tilinpäätöksen luvuista.

Myös *idealaitteen* rooliin voi edellä esitetyn mukaan sisältyä tarkoitushakuisuutta siinä mielessä, että päätöksentekijät laativat tai laadittavat *inspiraation* varassa tekemänsä päätöksen tueksi vakuuttavalta näyttävän laskelman, jolla he ”*perustelevat*” muille päätöksensä rationaalisuutta – vaikka se ei sellainen olisikaan.

Idealaitteen käyttö voi toki periaatteessa tapahtua teknisenä ”harjoituksena” vailla tarkoitushakuisuutta, mutta epävarmuudesta ja intressien moninaisuudesta johtuen idealaitteen rooliin voi hyvinkin kietoutua myös ryhmä- ja yksilökohtaisia pyrkimyksiä eli vallankäyttöä.

3.2 Informaatio, laskentatoimen roolit ja valtarakenteet

Tieto on valtaa

Valtaprosessien yhteydessä informaatiolla on keskeinen merkitys. Sitä pidetään eräänä valtaresurssina – tekijänä, johon valta perustuu. Tunnetusti ”tieto on valtaa”. Niinpä tarkastelin raportissani *Yrityksen valtaprosessit, valtarakenteet ja laskentatoimen roolit* (1981a) informaatiota vallankäytön yhteydessä.

Määrittelin informaatioksi kaiken päätöksentekijän hallussa/käytettävissä olevan tiedon, joka saattaa vaikuttaa päätöksentekijän toimintaan. Se sisältää näin ollen esimerkiksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen, faktuaalisen ja ei-faktuaalisen sekä formaalin ja epäformaalin informaation (Pihlanto 1981a, 2; Pihlanto 1980). Viittasin tässä yhteydessä erityisesti Mintzbergiin (1973, 1975, 1979). Kuten tästä määritelmästä voi päätellä, pidän termejä informaatio ja tieto synonyymeinä.

Täydensin nyt laskentatoimen roolimallia korostamalla, minkä tyyppistä informaatiota käytetään erityisesti kunkin laskentatoimen roolin yhteydessä (ks. kuvio 1). Päädyin seuraaviin informaatiotyypeihin ja niiden kytkentään laskentatoimen rooleihin sekä päätöstyypeihin:

- 1) *laskennallinen informaatio* (vastauslaite/päätös laskemalla),
- 2) *arviointi-informaatio* (oppimislaitte/arviointipäätös),
- 3) *neuvotteluinformaatio* (vaikuttamislaitte/kompromissipäätös),
- 4) *inspiraatioinformaatio* (perustelulaite/ideaalite/inspiraatiopäätös).

Tämä informaation tyypittely perustuu lähinnä siihen, että laskentatoimen eri rooleissa vallitseva erilainen epävarmuuden aste merkitsee päätöksentekijöiden käytettävissä olevan informaation luonteen ja myös sen hyväksikäyttötavan erilaisuutta.

Laskennallinen informaatio on suhteellisen varmaa laskentainformaatiota ja se sallii päätöksen laskemalla eli laskentajärjestelmän käytön vastauslaitteena. Sen sijaan *arviointi-informaatio* on nimensä mukaisesti arviointipäätöstilan-

teessa vallitsevan epävarmuuden johdosta suhteellisen subjektiivista – ja lisäksi tulkinnanvaraisempaa sekä epämääräisempää kuin laskennallinen informaatio. Se voi olla laskentainformaatiota – jolloin on kysymys laskentajärjestelmän käytöstä oppimislaitteena – mutta tyypillisesti myös muunlaista, vaikkapa kvalitatiivista, laskentajärjestelmän ulkopuolella käsiteltävää informaatiota.

Kuten termi *neuvotteluinformaatio* hyvin kuvaa, tämä kompromissipäätösilanteessa tyypillinen informaatio on luonteeltaan argumentoivaa sekä päätöksenteon muihin osapuoliin vaikuttamaan pyrkivää. Tällöin laskentajärjestelmää voidaan käyttää vaikuttamislaitteena, mutta neuvotteluinformaatio käsittelee luonnollisesti kaikkea muutakin neuvottelussa esitettävää tietoa kuin formaalia ja kvantitatiivista laskentainformaatiota – vaikkapa suullista tietoa.

Lopuksi *inspiraatioinformaatio* on ideanomaista ja syntyvaiheessaan voimakkaasti yksilöön sitoutuvaa. Laskentajärjestelmän käytössä korostuu ideointi – mitä juuri luonnehtii nimitys ideaalite – mutta myös vaikuttaminen.

Esittämäni informaation luokittelu vaikuttaa ehkä kaavamaiselta, mutta kuhunkin laskentatoimen rooliin kytketty informaatiotyyppi edustaa kyseisen roolin yhteydessä *hallitsevaa* informaatiotyyppiä, joka siis suorastaan leimaa kyseistä roolia. Jokaisessa roolissa voi lisäksi esiintyä myös muita kolmea informaatiotyyppiä, mutta ei kovin keskeisenä.

Arviointi-, neuvottelu- ja inspiraatioinformaation myötä etäännyin perinteisestä laskentatoimen informaatiosta jo varsin kauas. Ennen väitöskirjani ilmestymistä olin pohdiskellut pienessä artikkelissa informaation monimuotoisuutta tutkimuksen kannalta. Pyrin siinä yhdistelemään case-menetelmää soveltavan tutkijan yleisesti käyttämään tavanomaiseen tilinpäätös- ja operatiivisen laskentatoimen informaatioon muun tyyppistä tietoa, jota hankitaan yrityksestä kyselyin, haastatteluin ja havainnoinnein.

Kutsuin tätä usein kvalitatiivista ja puutteellisesti jäsentynyttä tietoa *yrityksen sisäiseksi käyttäytymisinformaatioksi* (Pihlanto 1976a). Käyttäytyminen korosti yksilön roolia kyseisen informaation tuottamisessa ja välittämisessä muille ihmisille. Todettakoon, että tuohon aikaan case-tutkimus oli vasta tekemässä tuloaan suomalaiseen laskentatoimen tutkimukseen.

”Varsin laaja informaatiokäsitys” ja valtakuvia

Huomioni kiinnittyminen informaatioon tavallaan enteili seuraavana vuonna ilmestyvää raporttia, joka käsittelee niin sanottua *toiminnallista informaatiotematikkaa* (Pihlanto 1982), johon palaan luvussa 34. Pidin siis kuitenkin jo edellä kommentoimassani julkaisussa (Pihlanto 1981a) silmällä ”varsin laajaa informaatiokäsitystä”.

Ajatukseni oli, että laskentainformaatio, joka on yleensä formaalia, kvantitatiivista ja usein faktuaalista, muodostaa vain erään osan päätöksentekijän tarvitsemasta ja käyttämästä informaatiosta. Siten suurelta osin laskentainformaation käsitteen ulkopuolelle jäävä, mutta silti tärkeä informaatio on luonnehdittavissa paitsi arviointi-, neuvottelu- ja inspiraatioinformaatioksi, samalla usein myös kvalitatiiviseksi, ei-faktuaaliseksi ja epäformaaliksi. Tämä tarve (ja mahdollisuus) ”haarukoida” tyypillisen laskentatiedon ulkopuolelle jäävää informaatiokokonaisuutta näin monenlaisin luonnehdinnoin osoittaa, miten monitahoisesta ja vaikeasti hallittavasta ilmiöstä informaatiossa on kysymys.

Joidenkin mielestä tämä termien runsaus ehkä teki informaation käsitteen epämääräiseksi, mutta tähän on informaation todellinen luonne: ei yrityk- sessä, eikä missään muuallakaan voida operoida pelkästään numeerisilla fak- toilla.

Tarkastelin myös sitä mahdollisuutta, että päätöstilanteessa jokin osapuoli pyrkii omia etujaan ajaessaan ”todistelemaan” toiselle osapuolelle vallitsevan tilanteen ja samalla laskentatoimen roolin toiseksi kuin se tosiasiallisesti on (Pihlanto 1981a, 25-30). Esimerkiksi *kompromissipäätöstilannetta* saatettaisiin näin ryhtyä väittämään tilanteeksi, jossa *päätös* voidaankin tehdä *laske- malla*. Toisin sanoen todistellaan, että pelkkä laskennallinen informaatio on vallitsevassa tilanteessa täysin käypää ja ”objektiivista”, jolloin todistelijan laskema tulos tulisi hyväksyä päätöksen pohjaksi sellaisenaan, eikä kysymyk- sessä olisikaan erilaisia vaihtoehtoja sisältävä neuvottelutilanne. Tällöin itse asiassa kiellettäisiin tavoite-erimielisyyden olemassaolo ja vedottaisiin ”objek- tiiviseen totuuteen”, jota tietystä näkökulmasta laadittu laskelma edustaisi. Mi- tä vähemmän toinen osapuoli tuntee laskentatointa, sitä helpompaa on saada se uskomaan, että laskelma todella osoittaa vääjäämättömästi taloudelliset ”tosi- asiat”.

Palasin myöhemminkin hieman samantyyppiseen problematiikkaan tarkas- tellessani Hinesiin (1988) nojautuen laskentatointa ilmiönä, joka luo todelli- suutta ja kommunikoi sitä muille (Pihlanto 1988). Siinä laskentatoimen todis- tellaan edustavan käypää todellisuutta ja siinä mielessä luovan sitä muiden vaihtoehtojen kustannuksella. Kuvaamani asetelma on tuttu esimerkiksi kaik- kien organisaatioiden budjettineuvotteluissa (valtio mukaan luettuna): oman budjettiehdotuksen todistellaan edustavan juuri oikeaa (tulevaa) todellisuutta, johon pitää pyrkiä hyväksymällä tämä ehdotus.

Kuten kompromissipäätöstä tehtäessä, myös *inspiraatiopäätöstilanteessa* eli käytettäessä laskelmaa perustelulaitteena, tilanne voidaan taktisista syistä pyrkiä palauttamaan *päätökseksi laskemalla*, mutta hieman eri tarkoituksessa

kuin ensin mainitussa. Nyt inspiraatioon perustuva päätös annetaan ikään kuin ”tavoitteeksi” laskentajärjestelmälle ja näin puetaan inspiraation varassa tehty päätös muodollisesti päätökseksi laskemalla, siis numeeriseen muotoon. Näin siitä syystä, että lukuja on helpompaa käyttää uskottavana perusteluna kuin vaikeaselkoista inspiraatioinformaatiota: numerot ovat vakuuttavampia kuin pehmeät ”mutu-perustelut”.

Samassa raportissani Yrityksen valtaprosessit, valtarakenteet ja laskentatoimen roolit (Pihlanto 1981a, 35-65) jatkoin käsitteanalyysia kytkemällä Mintzbergin (1977, 1979a) esittämän valtarakenteiden systematiikan (organizational power configurations) yhteen vallan ja laskentatoimen roolien kanssa. Näin sain yksilötason lisäksi myös organisatorisen ulottuvuuden – eli sekä mikro- että makronäkökulman – käsitetasolla sisällytetyksi laskentatoimen valtakasteluun. Yleensä organisatorinen ulottuvuus oli laskentatoimessa jäänyt kokonaan tarkastelun ulkopuolelle tai ainakin taustalle.

Roolimallin avulla pyrin hahmottamaan laskentatoimen (roolien) merkitystä eri valtarakenteissa. Tämä tapahtui arvioimalla miten kunkin organisatorisen valtarakenteen edustamassa valtapoliittisessa tilanteessa laskentatoimintaa todennäköisesti käytetään eli minkä roolin se näissä saa. Tarkastelu oli luonteeltaan alustavaa ja yleispiirteistä. Tähdensinkin jatkotutkimusten tarvetta sekä esitin ennustuksen, että kansainvälisiltä tutkijapiireiltä on ennemmin tai myöhemmin tulossa laskentatoimen ja valtaprosessien problematiikkaa koskevia tutkimustuloksia (Pihlanto 1981a, 67-68). Aikanaan niitä sitten ilmestyikin.

Yleisenä johtopäätöksenä esitin, että monitahoinen *informaatiokäsite* toimii elementtinä, joka sitoo yhteen seuraavat keskeisiksi katsomani ilmiöt: *organisaation, valtaprosessit, päätöksenteon* ja – neljäntenä tietysti, ”määritelmän mukaan” – *laskentatoimen*. Yksilö ei vielä noussut näiden tärkeiden tekijöiden joukkoon, vaikka se itse tekstissä kyllä esiintyi yhtenä mahdollisena tarkastelutasona ryhmän ja organisaation ohella. Informaatio säilyi tutkimuksissani jatkossakin tärkeänä käsitteenä, sillä onhan laskentatoimessa kysymys juuri informaation tuottamisesta.

Muun muassa henkilön asema yrityksessä ja myös hänen hallussaan oleva laskentainformaatio tuovat haltijoilleen väistämättä valtaa. Kuitenkin siihen aikaan kun kirjoitin tässä siteeraamiani raporteja oli tavallista, että yritysjohtajat vähätelivät julkisuudessa mahdollisuuksiaan vallankäyttöön. Valta oli yritysmaailmassa eräänlainen tabu, eikä se ehkä juuri tästä syystä ollut kovin suosittu aihepiiri liiketaloustieteen, eikä varsinkaan laskentatoimen tutkimuksen piirissä. Lisäksi tietenkin valtailmiön vaikea mitatta-

vuus ja osittain ihmiseen sitoutuva luonne estivät pitkään sen yleistymisen laskentatoimen tutkimuksessa. Nykyisin tällainen johtajan omaaman vallan peittäminen ja vähättely on ehkä harvinaisempaa, joskaan oman vallan korostamista julkisuudessa ei edelleenkään pidettäne viisaana.

Valtateemojen ja myös laskentatoimen roolimallin myötä olin siirtynyt rahoituksen laskentatoimesta (financial accounting) talouden hallinnon eli johdon laskentatoimen (management accounting) puolelle. Siirtymisen varsinaista syytä en muista, mutta ilmeisesti johdon laskentatoimen suuremmat tutkimukselliset ”vapausasteet” vaikuttivat melko paljon – johdon laskentatoimihan ei ole lainsäädännön ja sovinnaisäännösten kahlitsema, toisin kuin rahoituksen laskentatoimi, jota säätelevät kirjanpitolaki ja -asetus. Ilmeisesti myös viran saantiin vaikuttaneet spekulatiot painoivat jotakin: laitoksen sillä hetkellä ainoa professorin virka oli tuloslaskennan ja rahoituksen puolella, ja se oli Reino Majalan hallussa. Siten sillä alueella ei kättä vattu toista professoria tai apulaisprofessoria.

Keskustellessani Reino Majalan kanssa professorinviran saantimahdollisuuksistani hän suositteli minulle, että kirjoittaisin vaihteeksi jotakin, ”jossa esiintyisi numeroita”. Tätä neuvoa en kuitenkaan pystynyt noudattamaan, vaan jokin tarve ajoi minua jatkuvasti käsiteanalyysin alueelle, ja niinpä sivunumerot olivatkin ainoat numerot töissäni. Tästä ”numerovajauksesta” huolimatta sain kuitenkin nimityksen professorin virkaan vuonna 1985 – Anthony Hopwoodin ja Pertti Kettusen suopeiden asiantuntijalauseuntojen ansiosta.

3.3 Mintzberg ja yhtiörationaalisuuden kritiikki

“Planning on the left side and managing on the right”

Liiketaloustieteessä eräs keskeinen ajatteluuni vaikuttanut henkilö on ollut kanadalainen strategiatutkija professori Henry Mintzberg (1939-) McGill Universitystä Montrealista. Tämä vaikutus tuli ilmeiseksi jo edellä tapahtuneen valta- ja informaatiotarkastelun yhteydessä. Väitöskirjani lähdeluettelossa ei hänen nimeään vielä esiintynyt.

Teoksessaan *The Nature of Managerial Work* (1973) Mintzberg oli tarkastellut muun muassa yritysjohdon työn todellista luonnetta tavalla, joka poikke-

si oleellisesti siitä, mitä olin lukenut standardioppikirjoista. Johtajien aika kuului hänen mukaansa lähinnä lyhytkestoisissa puhelin- ja muissa keskusteluissa sekä neuvotteluissa erilaisten kehittämisprojektien yhteydessä, eikä niinkään analyttisten välineiden parissa formaalissa suunnittelussa, päätöksenteossa ja valvonnassa. Näitä välineitä tietenkin käytettiin tukena siinä sivussa, mutta ne eivät olleet läheskään niin keskeisiä kuin liiketaloustieteessä yleensä ja varsinkin laskentatoimessa annettiin ymmärtää. Mintzbergin näkemys vaikutti radikaalilta, mutta myös todenmukaiselta.

Mintzbergiltä sain lisäksi aineksia laskentatoimessa ja yleisemminkin liiketaloustieteessä – sekä myös yrityskäytännössä – vallinneen mekanistisen ja yltiörationaalisen ajattelun kritiikkiin, joka oli kiinnostanut minua jo jonkin aikaa. Ajattelin, että toiminta yrityksessä ei voinut edes laskentatoimessa olla niin voittopuolisesti matematiikkaa ja laskemista, eikä puhtaana rationaaliseen harkintaan perustuvaa kuin vallitsevan näkemyksen mukaan olisi pitänyt olla. Laskelmia laativat ja käyttävät nimenomaan ihmiset, ja tämä tuo laskelmien tarkasteluun ainakin laskentatoimen piirissä uuden, epävarmuutta ja tiettyä epämääräisyyttä henkivän, myös tunneperäisen elementin.

Pidin – ja pidän edelleen – Henry Mintzbergiä alallaan auktoriteettina. En koskaan tavannut häntä, vaikka hän vieraili ahkerasti Euroopassa. Kirjoitin kuitenkin hänelle syyskuussa 1979 ja lähetin samalla julkaisujani sekä pyysin lähdevihjeitä yritysjohton käytäytymisen epäformaalista ulottuvuudesta. Hän vastasikin ja lähetti kirjallisuusluettelon sekä joitakin tuoreita tutkimusraporttejaan (ainakin artikkelit Mintzberg 1977 ja 1979). Hän lupasi antaa pyydettyessä tietoja jatkossakin. Kuitenkin yhteydenpito jostakin syystä vähitellen hiipui. Silloin ei tunnettu vielä sähköpostia, jonka käyttökynnys on paljon matalampi kuin perinteisen kirjeen. Ehkä katsoin saaneeni tarpeeksi lähteitä, enkä tarvinnut niitä häneltä enää lisää. Kontaktin jääminen näin vähiin saattaa myös kuvastaa sitä eristäytymisen kulttuuria, joka silloin yleisesti vallitsi tutkimuksessa ja kaikessa muussakin kanssakäymisessä ainakin laskentatoimen piirissä.

Mintzberg korosti julkaisuissaan muun muassa ihmisen eri aivopuoliskojen toimintatapojen toisistaan poikkeavia rooleja. Hän pelkisti aivopuoliskojen välisen ”työnjaon” toteamalla, että suunnittelu tapahtuu erityisesti vasemman ja johtaminen oikean aivopuoliskon avulla.

Hän kiteytti tämän – luonnollisesti voimakkaasti pelkistävän – ajatuksen artikkelinsa otsikossa seuraavasti: “planning on the left side and managing on the right” (Mintzberg 1976). Vasemman aivopuoliskon toimintaa on luonnehdittu

loogiseksi ja analyyttiseksi, ja sellaisena se on perinteisen laskentatoimen aluetta. Oikea aivopuolisko operoi hahmottavalla, intuitiivisella, ”taiteellisella” tasolla, joten sen ottaminen mukaan laskentatoimen tarkasteluihin toi niihin jotakin aivan uutta. Nämä Mintzbergin strategista suunnittelua koskevat näkemykset kuitenkin sivuutettiin valtavirtatarkasteluissa ja yrityskäytännössäkkin silloin käsittääkseni lähes kokonaan, mutta ne olivat suhteellisen helposti siirrettävissä laskentatoimen alueelle antamaan lisäymmärrystä päätöksentekijöiden toiminnan monipuolisesta kirjosta.

Henry Mintzbergin kirjoitukset kohdistivat huomioni paitsi itse päätöksentekijään, myös tämän rajoitettuun kapasiteettiin ottaa vastaan ja käsitellä informaatiota. Eräs keskeinen silmieni avaaja oli hänen artikkelinsa *Impediments to the Use of Management Information*. Siinä hän tarkasteli niin organisatorisia kuin yksilön tiedonkäsittelykapasiteettiinkin liittyviä informaation hyväksikäytön esteitä, joihin päätöksentekijä-johtaja törmää (Mintzberg 1975).

Jo laskentatoimen ”oppi-isäni” Jouko Lehtovuori oli puhunut kirjallisuuden nojautuen ”informaatorijähdyksestä”, joka oli paljolti seurausta automaattisen tietojenkäsittelyn tulosta yrityksiin: kun tietokone oli uusi ilmiö, siitä suollettiin ulos runsaat määrät myös tarpeetonta tietoa, ja yleensä vielä vaikeasti luettavassa muodossa. Yksilötasolle Lehtovuori ei kuitenkaan tätä informaatiotulvan problematiikkaa vienyt, vaan hän jättäytyi sidosryhmän ja tarkemmin määrittelemättömän ”nuivan laskentamiehen” tasolle (termi on peräisin Lehtovuoren eräässä Helsingin kauppakorkeakoulun ylioppilaskunnan tilaisuudessa pitämästä esitelmästä). – Internetin keksimisen ja käyttöönoton jälkeen informaatorijähdys sai aivan uudenlaiset mittasuhteet jokaisen tietokonetta käyttävän elämässä.

Mintzberg korosti vallitsevan analyyttisen ajattelutavan ongelmia erityisesti organisaatioiden politiikan määrittelyvaiheen yhteydessä. Hän totesi, että on luonnollista suosia kovan numeerisen tiedon sijasta ”pehmeää” informaatiota ja antaa tilaa myös intuitiolle, joka liittyy luontevasti juuri poliittikapäätösten valmisteluun (esim. Mintzberg 1979).

Mintzbergin artikkeli kiinnitti huomioni siihen, että koska laskentatoimi ei tuota pehmeää informaatiota, yritysjohtajat joutuvat hankkimaan sen muualta. Yleisesti ottaen he käyttävät laskentatoimen ”kovaa”, analyyttistä tietoa vähemmän kuin kirjallisuuden perusteella olisi odottanut – siitä yksinkertaisesta syystä, että se ei erityisen hyvin sovellu heidän tarkoituksiinsa. Mintzbergin korostaman informaation pehmeän ulottuvuuden laiminlyönti laskentatoimessa on sinänsä luonnollista, sillä laskentatoimihan on tyypillisesti numeerista ja pitäytyy siten analyysissa. Myöhemmin laskentatoimessakin on alettu kiinnos-

tua kvalitatiivisesta, ei-rahoituksellisesta (non-financial) informaatiosta muun muassa uusien laskentainnovaatioiden yhteydessä.

Johtajan roolit Mintzbergin mukaan

Päätöksentekijän, yritysjohtajan keskeinen merkitys ilmeni Mintzbergillä muun muassa siinä, että hän sijoitti kehittämässään roolimallissa johtajan kaiken toiminnan keskipisteeksi, *yrityksen hermokeskukseksi* (Mintzberg 1973). Ajattelin Mintzbergin lisäksi Chenhalliin ja Morrisiin (1981) viitaten, että näin voitaisiin periaatteessa tehdä laskentatoimessakin (Pihlanto 1983c, 1983b, 1984). 1990-luvulla tämä Mintzbergin esittämä johtajan rooleja koskeva malli ilmestyi jo joihinkin johdon laskentatoimen oppikirjoihin (ks. liite 3).

Mintzbergin roolimallissa johtaja (tai itse asiassa mikä tahansa toimija organisaatiossa) esiintyy kolmessa keskeisessä roolissa, jotka jaotellaan edelleen alarooleihin seuraavasti (Pihlanto 1983c, 7):

1) *Henkilöiden väliset roolit* (Interpersonal Roles)

keulakuva (Figurehead)

johtaja (Leader)

liittouma (Liaison)

2) *Informaatiroolit* (Informational Roles)

tiedonkerääjä eli monitori (Monitor)

tiedonjakaja (Disseminator)

edustaja (Spokesman)

3) *Päätöksentekoroolit* (Decisional Roles)

yrittäjä (Entrepreneur)

ongelmanratkaisija (Disturbance handler)

resurssien allokoija (Resource allocator)

neuvottelija (Negotiator).

Asian konkretisoimiseksi sovelsin roolimallia budjetointiprosessin tarkasteleluun. Kuvasin budjetointiin osallistuvia henkilöitä ja heidän välistä kommunikointiaan tämän mallin mukaisesti. Roolimalli korostaa selvästi yksilöä, aktoria eli toimijaa. Hänet nähdään keskeisesti *informaation* näkökulmasta – eli informaatiota etsiväksi, sitä passiivisesti saavaksi, muokkaavaksi, varastoivaksi, välittäväksi, siivilöiväksi ja hyväksikäyttäväksi. Aktoria ei kuitenkaan nähdä pelkästään informaation käsittelijänä mekaanisessa mielessä, vaan myös sosiaalisena toimijana ja organisaationsa keulakuvana, jonka informaation ha-

vaitsemis- ja käsittelykyky on suhteellisen rajoittunutta, satunnaista ja ajoittain epärationaalistakin (ks. Pihlanto 1983c, 4).

Mintzbergin roolimallin innovatiivista merkitystä laskentatoimessa voi havainnollistaa toteamalla, että silloin kun laskentatoimen kirjallisuudessa yleensä mainittiin toimija, häntä ajateltiin lähinnä ongelmanratkaisijana ja ehkä joskus myös resurssien allokoijana. Roolimallin myötä mukaan tulivat näiden lisäksi (kaiken tyyppisen) informaation hankinta ja jakaminen, sekä luonteeltaan ihmisten väliset liittoutumarooli ja neuvottelurooli sekä symbolinen edustajan rooli.

Laskentatoimen kannalta on oleellista korostaa, että näissä rooleissa ei ole laskentahenkilönkään kohdalla kysymys vain laskentainformaatiosta, vaan hän käsittelee samalla kaikkea sitä epäformaalia ja ”pehmeää” informaatiota, jota ilman toiminta yrityksessä ei ole mahdollista.

Mintzbergin roolimalli on Chenhallin ja Morrisin (1981) esittämän järjestelmäkaavion muodossa erittäin havainnollinen kuvaus johtajan/toimijan suorittamista aktiviteeteista yrityksen ympäristön ja henkilöstön rajapinnassa (Pihlanto 1983c, 19). Mallin ytimessä on juuri tiedonkerääjän eli monitorin rooli, johon kaikki informaatiovirrat saapuvat ja josta ne myös lähtevät edelleen, johtajan kollegoille ja alaisille sekä organisaation ulkopuolisille tahoille.

Tarkemmin sanoen Chenhallin ja Morrisin (1981) kaavion mukaan johtaja hankkii Monitorin eli Tiedonkerääjän ominaisuudessa itselleen niin formaalia kuin epäformaaliakin tietoa kaikista mahdollisista organisaation ulkoisista ja sisäisistä lähteistä. Edustajan ja Keulakuvan rooleissa hän jakaa sitä yrityksen ympäristöön – organisatorisesti ylöspäin – ja Liittoumaroolissa vertaisilleen eli samalla organisatorisella tai sosiaalisella tasolla sijaitseville kollegoilleen. Tiedonjakajan ja Johtajan rooleissa johtajan tietovirta suuntautuu hänen alaisilleen. Lopuksi Päätöksentekorooleissa johtaja toimii tyypillisissä johtajan tehtäväkenttään luettavissa Yrittäjän, Ongelmanratkaisijan, Resurssien allokoijan ja Neuvottelijan rooleissa eli käyttää tietovarastoaan hyväkseen näissä tehtävissä.

Koko johtajan toimintakenttä nähdään siis keskeisesti informaation käsittein. Merkille pantavaa on, että mallissa on myös sidosryhmäajattelun jälkiä – edustavathan johtajan suorittaman informoinnin kohteet kolmea yrityksen sidosryhmää.

Robert Chenhall vieraili myöhemmin korkeakoulumme laskentatoimen laitoksella. Silloin en ollut enää kiinnostunut hänen edustamastaan tutkimuslinjasta. Jos olisin tavannut hänet silloin, kun Mintzbergin roolimalli oli

minulle ajankohtainen, olisin varmasti arvostanut tapaamista suuresti. Olen huomannut ennenkin, että monet asiat tapahtuvat liian myöhään.

Löysin Mintzbergin roolimallille käyttöä myöhemminkin, mutta silloin olin jo siirtynyt yrityksen päätöksentekijän *persoonallisuuden* tarkastelun alueelle, josta tarkemmin luvussa 4.

3.4 Toiminnallinen informaatiotematikka ja sisäinen tieto

Toiminnallinen informaatiotematikka korostaa yksilöä

Paljolti juuri Henry Mintzbergin ansiosta kiinnostuin informaation käsitteestä hyvin laajassa mielessä. Hahmottelin lopulta yrityksen päätöksentekijäin ja muiden toimijoiden käyttämän/tarvitseman informaation laajapohjaisen systematiikan, jonka nimesin *toiminnalliseksi informaatiotematikaksi* (Pihlanto 1982).

Systematiikan nimessä ”toiminnallinen” viittaa siihen, että en ajattele sen sisältämiä informaatiotyyppejä kontekstistaan irrallisina. Sen sijaan mielen informaation olevan kiinteässä yhteydessä yksilöön ja tämän toimintaan sekä samalla välittömään toimintaympäristöön eli organisaatioon.

Systematiikan nimen taustalla on myös yrityksen toiminnallinen määrittely – kuten Jouko Lehtovuori sitä kutsui väitöskirjassaan (Lehtovuori 1972) – eli sidosryhmäteoreettinen näkemys yrityksestä, tai tarkemmin sanoen sen yksilöä korostava täsmennys (Pihlanto 1982, 4-5).

Määrittelin yksilön eli päätöksentekijän (aktorin) kirjallisuuteen nojautuen nimenomaisesti, mutta jälkiviisaana arvioiden kuitenkin suhteellisen mekanistisesti. Määritelmäni mukaan *päätöksentekijä* on informaatiota etsivä, vastaanottava, muokkaava, varastoiva, välittävä, siivilöivä ja hyväksikäyttävä olento, jonka informaation käsittelykyky on suhteellisen rajoittunutta, joskus jopa oikullista ja sattumanvaraista (Pihlanto 1982, 4).

Informaatioksi määrittelin jo edellä mainitsemaani tapaan kaiken päätöksentekijän hallussa olevan tiedon, joka saattaa vaikuttaa tämän toimintaan. Informaatio voi olla varastoituna päätöksentekijän muistiin tai ulkoisiin tallennusvälineisiin, joihin hänellä on pääsyyntä (Pihlanto 1982, 9). En nähnyt tarpeelliseksi tehdä tavanomaista eroa tiedon, informaation ja datan välillä, joka on mielestäni enemmän tai vähemmän keinotekoinen.

Toiminnallinen informaatiotieteen systematiikka ja sen idea perustuivat laajaan, niin laskentatoimen kuin muidenkin alojen kirjallisuuteen, mutta Mintzbergillä oli lähteenä erityisasema. Tämä näkyy siinäkin, että hänen kirjoituksiinsa on kyseisen julkaisuni lähdeluettelossa määrällisesti eniten. Yleisesti ottaen käytin kirjallisuudesta poimimiani viitteitä usein perusteluina sille näkemykselle, että yrityksessä käytettävään informaatioon on syytä kiinnittää aikaisempaa suurempaa huomiota ja ymmärtää se hyvin laajasti.

Siihen aikaan tuotiin esiin uusia näkökulmia päätöksentekoon, joista eräs esimerkki on *organisoidun anarkian* olosuhteisiin sopiva *roskakorimalli* (garbage can model of organizational choice; March ja Olsen 1979; laskentatoimessa Cooper ym. 1981). Tällaiset mallit antoivat ymmärtää, että perinteiset informaation systematisoinnit eivät enää tällaisissa tapauksissa riitä. Nämä mallit näyttävät tulleen sittemmin uudelleen muotiin muun muassa laskentatoimen oppinäytetöissä ja muussakin tutkimuksessa.

*Viime vuosina on liiketaloustieteessä ja muillakin tieteenaloilla alettu puhua myös tietojohdamisesta (knowledge management). Tietojohdamisen määritellään tarjoavan työvälineet informaation hallintaan, osaamisen kehittämiseen ja uuden tiedon luomiseen. Silloin kun ryhdyin pohtimaan informaation olemusta, ei tästä johtamiskäsitteestä tiedetty vielä mitään. Myöhemmin pääsin mukaan tietojohdamista koskevaan Kaj Koskisen kirja-projektiin *Knowledge Management in Project-Based Companies* (Koskinen ja Pihlanto 2008), johon palaan seuraavassa myöhemmin.*

Kirjallisuudesta tuttuja informaation kahtiajaotteluja

Sisällytin toiminnalliseen informaatiotieteen systematiikkaan useita kirjallisuudesta tuttuja informaation kahtiajaotteluja, joista osa tuli esille jo luvussa 32 vallan tarkastelun yhteydessä:

- formaali ja epäformaali informaatio,
- jäsentynyt ja puutteellisesti jäsentynyt informaatio,
- tiedostettu ja puutteellisesti tiedostettu (tiedostamaton) informaatio sekä
- arvo- faktuaalinen, normi- ja odotusinformaatio.

Nämä neljä ryhmää eivät tietenkään ole toisensa poissulkevia, vaan niiden kesken vallitsee päällekkäisyyksiä. Esimerkiksi formaali informaatio on usein myös jäsentynyttä, jne.

Formaalin ja epäformaalin informaation määrittelin sen perusteella, missä määrin informaatio liittyy johonkin yrityksen, yleensä viralliseen, formalismiin. Formaali informaatio korostaa luonnollisesti organisatorista ja samalla laskentatoimen näkökulmaa juuri siitä syystä, että se syntyy ja/tai esiintyy yrityksen jonkin formalismin yhteydessä, jollainen laskentajärjestelmäkin on. Esimerkiksi organisaatiossa sovellettavat viralliset säännöt, menettelytavat, standardit, rakenteet ja mallit edustavat ja edellyttävät formaalia informaatiota, ja niiden noudattamisen tai hyväksikäytön tuloksena syntyy formaalia informaatiota.

Epäformaali informaatio edustaa näiden formalismien ulkopuolista, täydentävää ulottuvuutta: se ei ole virallista, eikä säännönmukaisesti synny, eikä esiinny formaalissa muodossa, siis minkään formaalin järjestelmän yhteydessä. Tosin epäformaali informaatio voi käytännössä kietoutua hyvinkin tiiviisti formaaliin informaatioon ja sen tuottamiseen (Pihlanto 1982, 13-14).

Jäsentyneen ja puutteellisesti jäsentyneen informaation määritelmät nojasin analogisesti kirjallisuudessa esitettyihin *ongelmatyyppeihin*: jäsentynyt ja puutteellisesti jäsentynyt ongelma. Pidän tärkeänä korostaa, että en kytkenyt näitä informaatiotyyppisiä vastaaviin päätös- tai ongelmatilanteisiin, joista kirjallisuudessa puhuttiin, vaan määrittelin jäsentyneisyyden ja jäsentymättömyyden todellakin informaation ominaisuuksiksi. Siten kummankin tyyppistä informaatiota voi olla päätöksentekijän hallussa jo ennen kuin mistään ongelmatilanteesta on edes kysymys.

Kuten esimerkiksi edellä mainittu garbage can -malli havainnollistaa, ongelma- tai päätöstilanteen syntyminen edellyttää tiettyjen ehtojen täyttymistä: ennen kuin päätöstilanne tulee ajankohtaiseksi, on olemassa toisistaan erillisinä ongelmia ja ratkaisuja niihin – siis informaatiota. Vasta kun ongelmat, niiden ratkaisut – eli informaatio – ja päätöstilanne osuvat yhteen, on kysymyksessä päätöksentekoa edellyttävä päätöksentekotilanne, ja syntyy päätös. Siten ajatus siitä, että tietyn tyyppisen (jäsentyneen tai puutteellisesti jäsentyneen) informaation olemassaolo ”vaatii” aina vastaavanlaisen päätöstilanteen olemassaoloa, ei ole niin itsestään selvä asia kuin perinteisesti on ajateltu ja ehkä vieläkin joskus ajatellaan.

Määrittelin jäsentyneen ja puutteellisesti jäsentyneen informaation seuraavasti. *Jäsentynyt informaatio* on luonteeltaan rutiininomaista, toistuvaa ja hyvin määriteltyä – se siis voidaan todellakin ”jäsentää” joksikin rakenteeksi. *Puutteellisesti jäsentynyt* informaatio on sen sijaan uudentyypistä, ainutkertaista, usein monimutkaista ja käyttäjältään luovaa kykyä edellyttävää informaatiota – ja siten myös epävarmempaa kuin jäsentynyt. Se ei siis ole aina-

kaan selkeästi tai ehkä ei lainkaan ”jäsennettävissä” tietyksi rakenteeksi. Näitä informaatiotyyppjä erottelevana tekijänä voidaan myös pitää sen ympäristön epävarmuuden astetta, jossa informaatiota syntyy ja sitä käytetään.

Esimerkiksi tilasto ja tilinpäätös edustavat jäsenyntyttä informaatiota. Niillä on selvä rakenteensa: ne koskevat tiettyä vakiintunutta kohdetta sekä ajanjaksoa, ja niitä kerätään toistuvasti. Puutteellisesti jäsenyneenä voidaan pitää esimerkiksi tiettyä ilmiötä koskevaa heikkoa signaalia – kysymyksessä on ainutkertainen, uusi ”tiedonmurunen”, jota ei voida sijoittaa mihinkään tiettyyn vakiintuneeseen rakenteeseen.

Tiedostettu ja puutteellisesti tiedostettu informaatio eroavat toisistaan sen mukaan, missä määrin yksilö on tietoinen hallussaan olevan informaation olemassaolosta. Tämä jaottelu on siitä erikoinen, että se korostaa tiettyä yksilöä, ihmistä informaation olemassaolon edellytyksenä – sen hallussapitäjänä ja käsitelijänä. Ilman viittausta yksilöön ei siten ole mielekästä puhua kummastakaan näistä informaatiotyypeistä. Silloin kun kirjallisuudessa ja yleisessä kielenkäytössä mainitaan informaation käsite, tarkoitetaan tietenkin, että se on tiedostettua, eikä siis problematisoida sitä tiedostamisen ulottuvuudessa.

Tiedostetun informaation yksilö ”tietää” omaavansa, ja siksi hän pystyy sitä nimenomaisesti käsittelemäänkin – jalostamaan edelleen. Yksilö voi myös halutessaan kommunikoida muille tämän tiedon, sen käsittelyn tuloksen sekä käsittelyprosessinkin. Jokin informaatiokokonaisuus – vaikkapa tyypiltään formaali – on ”olemassa” silloin, kun se on jossakin teknisessä tallennusmuodossa, mutta vasta kun joku yksilö havaitsee ja tiedostaa sen olemassaolon, siitä voidaan puhua formaalin lisäksi myös hänen tiedostamanaan informaationa.

Puutteellisesti tiedostettu tai tiedostamaton informaatio on siirtynyt yksilön tajuntaan (aivoihin) aistien välityksellä ja ehkä jalostunut siellä sekä varastoitunut sinne, mutta se ei ole kyseisellä hetkellä yksilön tiedossa, siis hänen nimenomaisesti havainnoitavissaan, käsiteltävissään ja välitettävissään. Äärimuodossaan tämä informaatio on siis täysin tiedostamatonta, siis hänen alitajuntaansa, tiedostamattomaan vaipunutta, ”unohtunutta”. Eri asia on sitten informaatio, jonka olemassaolosta yksilö ei ole tietoinen, eikä ole koskaan ollutkaan.

Niin puutteellisesti tiedostettu kuin tiedostamatonkin informaatio saattavat vaikuttaa yksilön toimintaan ja käyttäytymiseen ”alitajuisesti” hänen sitä tiedostamattaan – siksi niillä voi olla käytännön merkitystä ”omalaatuisuudesta” huolimatta. Lisäksi ne voivat myöhemmin muuttua tiedostetumaksi, jopa täysin tiedostetuksi. Nämä informaatiotyypit ovat sikäli paradoksaalisia, että jos ne voidaan yleensä havaita, tämä voi tapahtua vain vä-

lillisesti, näkyvien vaikutustensa, siis yksilön havaittavan käyttäytymisen kautta (Pihlanto 1982, 17-29). Näiden määritelmien omalaatuisuuden johdosta katsoin tarpeelliseksi perustella niitä raportissani kolmentoista sivun verran.

Arvo- faktuaalinen, normi- ja odotusinformaatio toivat tarkasteluun muun muassa tavoitteiden, ”todellisuuden” ja tulevaisuutta koskevien käsitysten problematiikan (Pihlanto 1982, 29-34; tärkeimpänä lähteenä tässä oli Näsi 1979). Näistä informaatiotyypeistä joillakin on selvästi yhteyksiä edellä esittämiini. Faktuaalinen informaatio on suorastaan sama kuin edellä jo esittämäni, ja odotusinformaatio menee melkoisesti päällekkäin arviointi-informaation kanssa.

Arvot määrittelin informaatioksi, joka koskee preferenssejä. Arvojen voidaan katsoa olevan toiminnan ilmoitettujen tavoitteiden taustalla. *Faktoilla* tarkoitin tavanomaiseen tapaan tosiasiatietoja (tapahtumatietoja), siis informaatiota, jonka suhteen ei periaatteessa vallitse epävarmuutta eikä erimieliisyyttä. Yksilöt saattavat tosin edellyttää eri määriä ja erilaista näyttöä pitävään informaatiota faktana.

Normi (ohje) koskee sitä, miten pitäisi menetellä. Näsiin (1979) nojautuen määrittelin normin tilannetiedon eli tapahtumatiedon (faktojen), arvostusten, odotusten ja entisten normien funktioksi. Päätöksentekijän toimintaa on joltakin osin mahdollista kuvata normin muodostus- ja hyväksikäyttöprosessina, jolloin tämän toiminnan tuloksia, siis päätöksiä ja suunnitelmia pidetään normeina. *Odotukset* (eli *odotusinformaatio*) kohdistuvat tulevaisuuteen, joten niiden totuusarvo on selvitettävissä vasta jälkikäteen.

Keskeisimpinä viimeksi esitetyistä neljästä käsitteestä pidin arvoja ja faktoja (Pihlanto 1982, 33-34). Liittyyhän päätöksentekoon olennaisina osina sekä arvo- että tosiasiakomponentti. Viittasin tässä yhteydessä erityisesti Gaboriin (1976), joka tarkasteli johtamisteoriaa ja rationaalista päätöksentekoa.

Arvojen ja faktojen erillään pito saattaa tuottaa käytännön päätöksenteossa – ja sen havainnoinnissa – jopa ylitsepääsemättömiä vaikeuksia. Arvioin, että tämä päätöksentekoa ”epämääräistävä” piirre saattaa olla eräs motiivi positivistisen tieteen määrittelemälle rationaalisuusihanteelle, joka pyrkii tunnustamaan vain tosiasioiden roolin päätöksenteossa ja tieteellisessä toiminnassa. Korostin jo tässä, että ihmisen ominaispiirteistä kuitenkin seuraa, että ”rationaalinen” käyttäytyminen ja siten pelkkään faktatietoon sekä selkeisiin tavoitteisiin nojaava käyttäytyminen on jopa mahdotonta. Palasin tähän teemaan useasti myöhemminkin.

Jatkoin toiminnallisen informaatiotieteen rakentamista ehdottamalla *informaation esiintymismuotoon* perustuvia jaotteluja. Niistä ainakin ensimmäinen esiintyi tietysti hyvin yleisesti kirjallisuudessa (Pihlanto 1982, 34-37):

- kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen,
- fyysinen ja mentaali,
- verbaali ja ei-verbaali sekä
- manifestoitu ja latentti.

Informaatiotyyppeiden määrittelyssä ja perustelussa käytin hyväkseni useilta eri tieteenaloilta peräisin olevia lähteitä. Mentaalin, verbaalin ja arvoinformaation osalta Näsi (1979) oli ainoa löytämäni lähde.

Käytin suunnittelua koskevilla luennoillani Juha Näsin (1949-2008) kehittämää aksiomaattista suunnittelun mallia, jonka hän esitti väitöskirjassaan Yrityksen suunnittelun perusteet. Käsitteelliset metodologiset rakenteet ja tieteenfilosofiset taustat (1979). Vaikka kyseessä on teoreettisesti hyvinkin mielenkiintoinen lähestymistapa suunnitteluun, huomasin luentokurssin edetessä, että malli on hiukan liian teoreettinen ekonomiopiskelijoiden tarpeisiin. Jouduin kuitenkin käymään sen lävitse loppuun saakka, kun kerran olin aloittanutkin.

Ihmisen sisäinen tieto

Myöhempiä kirjoituksiani ajatellen on ehkä syytä korostaa, että toiminnallisessa informaatiotieteen systematiikassa esiintyvät *mentaali* ja *tiedostettu* (sekä puutteellisesti tiedostettu) informaatio edustavat ihmisen *sisäistä tietoa*, jota formaalit tieto- ja laskentajärjestelmät eivät pysty käsittelemään.

Filosofi Lauri Rauhalan terminologiaa käyttäen *tiedostettu informaatio* olisi luonteeltaan ihmisen tajunnallisuudessa sijaitsevia tietoisia *merkityksiä* (ks. jäljempänä luku 6). Vastaavasti *tiedostamaton informaatio* olisi tajunnallisuuden tiedostamattomissa kerroksissa piileskeleviä merkityksiä.

Puutteellisesti tiedostetulla informaatiolla on tiettyä yhteyttä Nonakan ja Takeuchin (1995) määrittelemään *hiljaiseen tietoon* (tacit knowledge), sillä hiljainen tieto on ihmiseen sitoutuvaa kokemuksellista tietoa ja taitoa. Näitä Rauhalan ja Nonakan ja Takeuchin käsitteitä en tosin vielä tuntenut toiminnallista informaatiotieteen systematiikkaa muotoillessani.

Kiinteästi ihmiseen liittyvät intuition sekä vasemman ja oikean aivopuoliskon käsitteet, jotka tulivat esille puutteellisesti tiedostetun informaation taustojen hahmottelussa, saivat myöhemmissä julkaisuissani keskeisen roo-

lin: palasin aivopuoliskojaotteluun (jonka jo mainitsin edellä Mintzbergin yhteydessä) muun muassa Waino W. Suojasen esittämän integroidun johdantusteorian tarkastelussa (ks. luku 5 jäljempänä). Intuitioon törmäsin uudelleen Lauri Rauhalan kehittämän holistisen ihmiskäsityksen yhteydessä, jossa intuitio määritellään yhdeksi ihmisen tajunnallisuudessa muodostuvista merkityslajeista.

Puutteellisesti tiedostetun informaation perustelujen yhteydessä toin esille Ornsteinin (1977) määrittelemät *tietoisuuden lajit* (rationaalinen ja intuitiivinen). Ne löysivät myöhemmin tavallaan vastineensa ja tarkentuivat holistisen ihmiskäsityksen sisältämässä tajunnallisuuden käsitteessä. Tajunnallisuudessahan esiintyvät ja kehkeytyvät niin rationaaliset kuin intuitiivisetkin merkitykset.

Samoin kuin intuitio ja aivopuoliskot, myös informaation *verbaalisuuden* sekä *manifestoinnin* ja *latenttisuuden* aste, joita tarkastelin informaation esiintymismuotoina, viittaavat informaatiota käsittelevään ja sitä hallitsevaan *ihmiseen*. Ilman kytkentää ihmiseen ei näistä käsitteistä voitaisi tietenkään edes puhua. Näin siis määrittelemäni informaatio ei esiintynyt pelkästään teknismekaanisissa tallennusvälineissä ja medioissa, vaan myös ihmisen muistissa. Myöhemmin ymmärsin Rauhalan filosofisten kirjoitusten perusteella, että yksilön tajunnallisuudella ja hänen sen piirissä muodostamillaan tahtomerkityksillä oli tiedon yksilökohtaisena tallentajana sekä ilmaisijana ratkaiseva rooli, josta muistin käsite antoi vain kalpean ja mekaanisenkin kuvan.

Tätä julkaisuani (Pihlanto 1982) nyt selailtuani havaitsin, että siinä viittamallani Sperryllä (1974) oli myöhempiä kirjoituksiani ajatellen varsin suurta merkitystä. Esimerkiksi seuraava sitaatti (Pihlanto, mt. 28) pisti tässä mielessä silmiini:

”Instead of renouncing or ignoring consciousness, the new interpretation gives full recognition to inner conscious awareness as an important high-level directive force or property in the brain mechanism. The conscious mind no longer is set aside as a passive correlate, but becomes instead an essential part of the brain process endowed with causal potency. The phenomena of inner experience are conceived be ‘emergent’ properties of brain activity and become causal determinants in brain function. --- The revised interpretation brings the conscious mind into the causal sequence in human decision-making – and therefore into behavior generally – and thus back into realm of experimental science from which it has long been excluded.” (Sperry 1974, 31-32).

Tämän tapaiset lähteet, joissa puhutaan aivoprosesseista, tietoisuudesta, tajunnasta (mind) ja sisäisestä kokemuksesta osoittavat, mihin suuntaan mielenkiintoni oli kohdistumassa, vaikka en niitä vielä osannut varsinaisesti hyödyn-

tääkään. Kuitenkin ne loivat aivan ilmeisesti otollista maaperää sille, että myöhemmin omaksuin sekä Waino W. Suojasen aivoteorian että Lauri Rauhalan holistisen ihmiskäsityksen.

Toiminnallista informaatiotietettä koskevassa julkaisussani (Pihlanto 1982) sattuu esiintymään myös irrallinen sitaatti Waino W. Suojasen artikkelista (Suojanen ym. 1980), jossa korostetaan uuden sosiobiologiaan ja neurofysiologiaan nojautuvan johtamisparadigman tarpeellisuutta. Kuten totesin edellä, myöhemmin paneuduin perusteellisesti Suojasen ideoihin ja hyödynsin niitä (luku 5 jäljempänä).

Edelleen samassa julkaisussani viittasin ensimmäisen kerran jäljempänä monesti esiin tulevaan, tieteelliseen ajatteluuni ratkaisevasti vaikuttaneeseen Lauri Rauhalaan – hänen Turun yliopistossa ilmestyneeseen väitöskirjaansa (Rauhala 1969). Väitöskirja käsitteli intentionaalisuuden ja tiedostamattoman problematiikkaa. Viimeksi mainittu kiinnosti minua puutteellisesti tiedostetun ja tiedostamattoman informaation määrittelyn taustoja vallottavassa mielessä. Holistinen ihmiskäsitys ei vielä ollut mukana. Valitettavasti tämä Rauhalan teos oli jäänyt julkaisuni lähdeluettelosta pois, vaikka tekstissä onkin useita viittauksia siihen.

Toiminnallinen informaatiotietettä ei sisältänyt pelkästään informaation luokitteluja, vaan myös kuvauksen näiden luokittelujen välisistä suhteista – siitä, miten eri informaatiotyypit voivat mennä ”päällekkäin”, toisin sanoen, missä muiden informaation jaottelujen mukaisissa muodoissa kunkin informaatiotyypin voi odottaa tyypillisesti esiintyvän (Pihlanto 1982, 49, 53, 57 ja 62).

Esimerkiksi *formaalin* ja *epäformaalin* informaation suhteista muihin informaation luokitteluihin esitin, että formaali informaatio on pääsääntöisesti jäsentynyttä, tiedostettua ja usein faktuaalistakin. Vastaavasti arvioin epäformaalin informaation olevan tyypillisesti puutteellisesti jäsentynyttä, tiedostettua, arvo- ja odotusinformaatiota.

Edelleen spekuloin, että *jäsentynyt* informaatio on tyypillisesti formaalia, tiedostettua ja faktuaalista informaatiota. *Puutteellisesti jäsentynyt* informaatio voisi puolestaan usein olla epäformaalia, puutteellisesti tiedostettua – mutta myös tiedostettua – sekä arvoja ja odotuksia. Mitä sitten *puutteellisesti tiedostettu* informaatio olisi muiden informaatiokäsitteiden kannalta? Lähinnä puutteellisesti jäsentynyttä informaatiota sekä arvoja ja odotuksia, arvioin.

Poikkeuksia luonnollisesti esiintyy, mutta toivoin kaikkien näiden havainnollistusten jossakin määrin selkeyttävän *toiminnallisesta informaatiotietästä* ehkä syntyvää pirstaloitunutta kuvaa.

Esitin lisäksi yhden havainnollistuksen siitä, miten *puutteellisesti tiedostettu* informaatio muuttuu *tiedostetuksi*. Kyseessä oli siis yksilön tajunnan sisäisen prosessin kuvaus – joskaan en vielä tuntenut tajunnan ja tajunnallisuuden käsitteitä, vaan omaksuin ne vasta holistisen ihmiskäsityksen myötä. Puutteellisesti tiedostettu informaatio saattoi käsitykseni mukaan muuttua esimerkiksi verbalisoinnin ja manifestoinnin yhteydessä enemmän tai vähemmän selvästi tiedostetuksi ja samalla ehkä jäsentyä jossakin määrin – ensin puutteellisesti jäsentyneeksi informaatioksi. Edelleen muokkauksen tuloksena siitä tulisi parhaassa tapauksessa (selvästi) tiedostettua, ja samalla yhä jäsentyneempää sekä mahdollisesti lopulta myös formaalia informaatiota.

Ellei tästä puutteellisesti tiedostetun informaation muuntoharjoituksesta muuta hyötyä ollut, niin se ainakin havainnollisti, miten puutteellisesti tiedostettu informaatio saattaa yksilön sisäisissä ja miksei ulkoisissakin prosesseissa (vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa) muuttua selkeämpään – siis jäsentyneempään ja formaalimpaan muotoon. Tähän tapaan voitaisiin havainnollistaa esimerkiksi sitä, mitä informaatiolle tapahtuu yrityksen suunnittelu- ja päätösprosesseissa, joissa yksilöt käsittelevät informaatiota sekä itsekseen että vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Näin yksilökohtaista informaation tarkastelua ei silloin esiintynyt liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa, eikä tietääkseni sanottavasti myöhemminkään. Ihmistä pidettiin tavallisesti ”mustana laatikkona”, jota ei avattu – ja informaatio oli olemukseltaan pysyvästi sitä, mitä se alun perin oli.

3.5 Toiminnallinen informaatiotieteen vallan määrittelyn perustana

Sovelsin toiminnallista informaatiotieteen parissakin julkaisussa *vallan* määrittelyyn laskentatoimessa (Pihlanto 1983, 1983a). Näin otin tämän keskeiseksi mieltämäni ihmisen käyttäytymisen ulottuvuuden nimenomaisesti huomioon suhteuttaen sitä informaation hyväksikäyttöön. Kuten edellä luvusta 2 ilmeni, vallan käsite oli ollut kirjoituksissani esillä väitöskirjasta alkaen.

Nimesin ja määrittelin nyt vallan kahdella eri tavalla (Pihlanto 1983), joista kumpikin perustui toiminnalliseen informaatiotieteen malliin. Ensimmäkin ymmärsin vallan eri informaatiotyyppien nähtävyyttä eli jokaisesta informaatiotyypistä johdin vastaavan nimisen valtatyyppin – siis formaalia informaatiota vastasi formaali valta, jne. Pidin tätä käsitteanalyysi-

sia eräänlaisena kokeiluna, jonka avulla halusin katsoa, olisiko tällä tavoin mahdollista ymmärtää vallan käsitettä entistä syvällisemmin.

Toinen määrittely syntyi siten, että kuhunkin *informaatiotyyppiin perustuva* valta muodosti oman valtatyyppinsä (esimerkiksi formaaliin informaatioon perustuva valta, epäformaaliin informaatioon perustuva valta, jne.). Tämä oli varsin ”luonnollinen” ratkaisu siitä syystä, että informaatio esitetään valtaa käsittelevässä kirjallisuudessa yleisesti yhtenä valtaperusteena tyyliin ”tieto on valtaa”. Sovelsin kumpaakin näistä vallan tyyppittelyistä käsitetasolla yrityksen laskentatoimen henkilöstön valtapoliittiseen tilanteeseen.

Informaatiotyypeistä analogisesti johdetut valtatyytit

Toiminnallisen informaatiotieteen sisältämistä informaatiotyypeistä analogisesti johdetut valtatyytit olivat seuraavat (Pihlanto 1983, 13-16 ja 22-32):

- formaali ja epäformaali valta,
- jäsentynyt ja puutteellisesti jäsentynyt valta,
- tiedostettu ja puutteellisesti tiedostettu valta.

Neljäs toiminnallisen informaatiotieteen sisältämä jaottelu ”arvo- ja faktuaalinen informaatio” ei mielestäni oikein soveltunut vallan analogiseen määrittelyyn.

Formaali valta on luonteeltaan virallista. Se nojaa yksilön (tai organisaatioyksikön) muodolliseen/viralliseen asemaan ja oikeuksiin organisaatiossa tai muihin vastaaviin muodollisiin perusteisiin. Se on valtaa, joka ”näkyvät” esimerkiksi virallisessa organisaatiokaaviossa tai muulla tavoin organisaation muodollisessa rakenteessa. Laskentahenkilöön soveltaen hänen formaali valtansa perustuu muodolliseen asemaan laskentafunktiossa – esimerkiksi laskentapäälliköllä on asemansa perusteella tiettyä käsky- ja päätösvaltaa.

Huomattakoon, että tässä analogiaperusteisessa tarkastelussa ei vielä oteta huomioon laskentahenkilön *hallitsemaa laskentainformaatiota* hänen valtansa perustana – se kuuluu jäljempänä käsiteltävään toiseen valtakategoriaan (informaatioon perustuva valta). Tosin kumpikin näistä valtatyypeistä sulautuu käytännössä toisiinsa, sillä asema organisaatiossa eli *formaali valta* tuo automaattisesti mukanaan muun muassa oikeuden päästä käsiksi tiettyyn laskentainformaatioon, joka sitten toimii välittömänä valtaperusteena tuottaen *formaaliin informaatioon perustuvaa valtaa*.

Epäformaali valta perustuu muuhun kuin yksilön (yksikön) viralliseen, muodolliseen asemaan organisaatiossa. Kuten kaikilla organisaatiossa toimivilla, myös laskentahenkilöstöön kuuluvilla yksilöillä saattaa olla tosiasiassa valtaa, joka ei perustu heidän formaaliin asemaansa ja rooliinsa laskentatehtävistä vastaavana tahona. Epäformaali valta on yleensä valtaa, jota ei ole (virallisesti) tarkoitettu antaa asianomaiselle, mutta jota vain tilanteesta tai henkilöstä johtuen ”sattuu” hänelle muodostumaan. Se voi perustua vaikkapa henkilön vahvaan persoonallisuuteen, kokemukseen ja sosiaalisiin taitoihin tai muihin ei-formaaleihin valtaperusteisiin.

Esimerkiksi henkilön hallitseva asema epäformaalissa organisaatorakenteessa saattaa tuottaa hänelle (epäformaalia) valtaa, vaikka hänen muodollinen asemansa ja siten formaali valtansa olisi vähäinen.

Jäsentynyt valta on rutiininomaista, hyvin määriteltyä, vakiintunutta ja näkyvää. Siten sen käyttömahdollisuus on suhteellisen hyvin organisaation jäsenten havaittavissa ja ennakoitavissa. Tämä valta saattaa olla kytkettävissä tiettyyn rakenteeseen, järjestelmään tai muutoin selkeisiin, näkyviin perusteisiin – siitä sen jäsentyneisyys. Luontevalta oletukselta vaikuttaa, että esimerkiksi laskentahenkilön jäsentynyt valta on samalla myös virallista, formaalia, mutta ei tosin poikkeuksitta. Laskentahenkilön formaalin vallan jäsentyneisyyden aste riippuu monista organisatorisista ja muistakin tilannetekijöistä. Jäsentyneisyyteen voivat vaikuttaa tilanteen vakiintuneisuus, eli laskentajärjestelmän ikä ja kehittyneisyys, laskentahenkilön virkaikä sekä arvovalta yrityksessä, jne.

Toisaalta myös laskentatoimen valtapotentiaalin suuruuteen tyypillisesti vaikuttavat tekijät, esimerkiksi jonkin keskeisen epävarmuustekijän hallintakyky, järjestelmän korvaamattomuuden korkea aste, jne., saattavat osaltaan ”jäsentää” laskentahenkilöstön valtaa, siis vakiinnuttaa sitä ja lisätä sen näkyvyyttä sekä ennakoitavuutta. On mahdollista, että myös epäformaaleihin perusteisiin nojaava, siis epäformaali valta, on siinä määrin vakiintunutta, näkyvää ja ennakoitavissa, että sitä voidaan pitää jäsentyneenä: kaikki tietävät kokemuksesta, että henkilöllä on valtaa hänen vaatimattomasta organisatorisesta asemastaan huolimatta.

Puutteellisesti jäsentynyt valta on epämääräistä, epäselvää, vakiintumatonta, muuttuvaa ja usein perusteiltaan monimutkaistakin. Se muodostaa organisatoris-sosiaalisessa suhdeverkossa vaikeaselkoisen ja ehkä monimutkaisinkin kokonaisuuden – sitä ei ole helppo havaita. Lisäksi se voi olla ainutkertaista, vaikeasti ennakoitavaa ja sen hallinta jopa luovaa kykyä edellyttävää. Se ei näin ollen ole kytkettävissä mihinkään tiettyyn selkeään rakenteeseen, eikä muihinkaan selvästi näkyviin ja (sitien valtaa jäsentäviin) perusteisiin.

Puutteellisesti jäsentynyt valta on kieltämättä varsin erikoinen valtatyyppi. Saadakseni tukea sille viittasin empiiriseen tutkimukseen, jonka mukaan kohdeyrityksessä vallitsi epätietoisuutta valtakeskittymistä (Berg 1979). Valta ei siis todellakaan ole käytännössä aina vakiintunutta ja selkeästi näkyvää, vaikka näin yleensä sekä käytännössä että tutkimuksissa hiljaisesti oletetaan. Tällainen puutteellisesti jäsentynyt valta on pääsääntöisesti olettavissa epäformaaliksi. Tosin edellä jäsentyneen vallan yhteydessä viitattujen organisatoristen ja muiden tilannetekijöiden vaikuttaessa formaalia valtaa ja sen sijaintia hämärtävästi, myös formaali valta voi olla luonteeltaan epäselvää ja vakiintumatonta eli puutteellisesti jäsentynyttä. Näin saattaa olla esimerkiksi organisatorisesti sekavissa kriisi- ja muutostilanteissa, jolloin formaali valtajärjestelmä ei oikein toimi ja/tai kun formaalin vallan haltijoilta puuttuu syystä tai toisesta valtapoliittinen kyky ja uskottavuus.

Tiedostettu valta määritellään yksikertaisesti vallaksi, jonka olemassaolon valtaa omaava yksilö itse tiedostaa. Tällä määritelmällä ei tietenkään ole juuri muuta merkitystä kuin toimia vastinparina puutteellisesti tiedostetulle vallalle. Ellei näitä kahta valtatyyppiä määritellä – kuten valtatutkimuksissa on asianlaita – tullaan samalla tarkoitaneeksi sitä, että valta on aina vallanhaltijoiden (ja myös muiden tahojen) tiedostamaa – valtaa omaava siis tietää aina, että hänellä on sitä.

Puutteellisesti tiedostettua valtaansa henkilö ei itse ainakaan täysin tiedosta, mutta muiden yksilöiden käsitysten ja havaintojen mukaan sitä kuitenkin jossakin tilanteessa esiintyy. Yksilöllä saattaa tosin tällöin olla tajuntansa tiedostamattomalla tasolla jonkinlainen aavistus valtapotentiaalistaan ja se voi vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Tämä valta on paitsi puutteellisesti tiedostettua, samalla myös mitä todennäköisimmin epäformaalia ja puutteellisesti jäsentynyttä – onhan vaikea ajatella, että henkilö ei itse tiedostaisi formaalia, hyvin jäsentynyttä valtaansa.

Tosin voitaisiin esimerkiksi spekuloida, että laskentahenkilöstö ei ole täysin selvillä siitä, miten pintapuoliset tiedot laskentatoimesta yrityksen johdolla ja muillakin laskentainformaatiosta riippuvaisilla henkilöillä on. Siten laskentahenkilöstö ei ehkä tiedosta asemansa perusteella syntyvän formaalin valtapotentiaalinsa täyttä vahvuutta. Oman valtansa puutteellinen tiedostaminen ei tietenkään todennäköisesti ole pysyvä olotila, vaan esimerkiksi muiden yksilöiden käyttäytymisen perusteella yksilö saattaa vähitellen tiedostaa tosiasiallisen valtansa, jota hän ei aluksi tajunnut itsellään olevan.

Myönsin tekstissäni, että puutteellisesti tiedostetun vallan käsite on esittämistäni ongelmallisin. Katsoin kuitenkin mahdolliseksi, että yksilö voi todellakin kuvitella omaavansa valtaa vähemmän (mutta luonnollisesti myös enemmän) kuin hänellä muiden yksilöiden havaintojen ja käsitysten mukaan on. Etsin myös valtaa käsittelevästä kirjallisuudesta tukea tälle valtatyypille, vaikka siitä ei kukaan ollut tietääkseni kirjoittanutkaan. Pfeffer (1981) totesi, että jotkut organisatoriset toimijat, joilla saattaa olla valtapotentiaalia eivät kuitenkaan havaitse valtaansa tai sen determinantteja – tulkintani mukaan heillä siis on tiedostamatonta (tai puutteellisesti tiedostettua) valtaa.

Syynä siihen, että halusin määrittellä vallan myös tiedostettavuuden ulottuvuudessa, oli haluni kytkeä yksilön *tajunnan tiedostamaton* taso vallan problematiikkaan, sillä se puuttui valtakirjallisuudesta. Totesin, että vaikka tämä vallan dimensio saattaa näyttää yleisesti ottaen ja myös laskentatoimen näkökulmasta tarpeettomalta, yksilön käyttäytymistä korostavan käsitykseni mukaan sillä voi kuitenkin olla tiettyä potentiaalista merkitystä ihmisten valtakäyttäytymisen perinpohjaisen ymmärtämisen kannalta. Mielestäni esittämäni vallan määrittelyt, jotka osoittivat vallan voivan olla myös hyvin epävarmaa ja epämääräistä, sisälsivät tiettyä realismia. Yritysorganisaation edustama maailma ihmisyksilöineen ei todellisuudessa ole niin selväpiirteinen kuin yleensä halutaan uskoa.

Voitaisiin myös puhua yksilön omaamasta vallasta, jota muut eivät tiedosta. Tätä valtaa, joka todennäköisesti olisi samalla epäformaalia ja jäsentynyttä, en kuitenkaan määrittelyt.

Kevennyksenä tämän käsitetarkastelun lomassa muistelen tapausta, joka osoittaa, että kollegojen suhtautuminen valtatarkasteluihini ei ollut aina kovin positiivinen. Kuulin paikalla olleelta kaverilta laskentatoimen tutkimusseminaarin vetäjän todenneen, että eivät Pekan systematiikat siihen yhteyteen sovi. Mielestäni olisivat kyllä sopineet, mutta kommentin esittäjä ei halunnut käsiteltyä tutkimusaihetta kehiteltävän minun edustamaani suuntaan. Voitaneen sanoa, että vallasta oli tässäkin tavallaan kysymys.

Vallan luokittelu informaatiotyypin mukaan, johon valta perustuu

Toinen määrittelyperusteeni eli vallan luokittelu sen *informaatiotyypin* nojalla, johon se *perustuu*, johti seuraavaan systematiikkaan (Pihlanto 1983, 16-18 ja 23-32):

– formaaliin ja epäformaaliin informaatioon perustuva valta,

- jäsenyneeseen ja puutteellisesti jäsenyneeseen informaatioon perustuva valta,
- tiedostettuun ja puutteellisesti tiedostettuun informaatioon perustuva valta,
- arvo-, faktuaaliseen, normi- ja odotusinformaatioon perustuva valta.

Tähdensin raportissani, että myös tämä tarkastelu on luonteeltaan määrittelevää ja analyttistä, joten käytännössä saattaa kustakin vallan kahtiajaottelusta esiintyä eriasteisia välimuotoja. Lisäksi eri valtatyyppjä voi esiintyä tietystä tilanteesta samanaikaisesti, päällekkäin.

Yksilön valta saattaa siis perustua *formaaliin informaatioon*, jota hän on saanut tai hankkinut joko organisatorisen asemansa (siis formaalin vallan) tai muun perusteen nojalla. Niinpä esimerkiksi yrityksen laskentajärjestelmä tarjoaa sen tuottamaan formaaliin informaatioon perustuvaa valtaa tietyille yksilöille paitsi laskentafunktion piirissä, myös sen ulkopuolella. Mikäli henkilö saa tämän informaation muodollisen asemansa perusteella, hänellä on samanaikaisesti sekä *formaalia* että *formaaliin informaatioon perustuvaa* valtaa. Kaikki laskentahenkilön formaali valta ei tietenkään nojaa yksinomaan laskentainformaatioon, vaan myös hänen asemaansa perustuvaan yleiseen valtuutukseen tehdä tiettyjä päätöksiä sekä vaatia muilta osapuolilta tietynlaista käyttäytymistä. Selvän rajan vetäminen formaaliin informaatioon perustuvan ja formaalin vallan välille on kuitenkin käytännössä ongelmallista, mutta tarpeetonkin. Pääasia on ymmärtää näiden erilaisten valtatyyppien olemassaolo.

On ilmeistä, että formaalia laskentainformaatiota joutuu myös muille kuin sen saamiseen oikeutetuille. Tällöin saajalle mahdollisesti syntyvä valta on formaaliin informaatioon perustuvaa, mutta samalla se on myös epäformaalia. Esimerkiksi laskentapäällikön apulaiselle saattaa muodostua epäformaalia valtapotentiaalia sen johdosta, että hän pääsee teknisenä toimijana käsiksi formaaliin laskentainformaatioon, jota ei ole tarkoitettu hänen käytettäväkseen valtapotentiaalina. Sanomattakin on selvää, että tällaisen potentiaalilin luvaton käyttö on epäeettistä ja asianomaiselle itselleen riskipitoista.

Valta saattaa perustua myös yksilön saamaa tai hankkimaan *epäformaaliin informaatioon*. Sitä voi tulla yksilön haltuun paitsi formaalin aseman perusteella – jolloin hänellä on samalla formaalia valtaa – myös ilman sitä. Laskentahenkilö saa epäformaalia informaatiota esimerkiksi laskentajärjestelmän mahdollisista epäformaaleista osista, joita on luotu tiedon salaamissyistä tai suuren epävarmuuden johdosta, jolloin tiedon tuottamista ei ole haluttu tai voitua formalisoida. On myös havaittu, että yrityksessä toimivat henkilöt luovat

usein aivan yksityisiä epävirallisia tietovarantojaan (esim. Mintzberg 1975). Näitä he voivat käyttää (epäformaalin) vallan lähteinä. Laskentatoimeen liittyvä valtapotentiaalia tuottava epäformaali informaatio ei ole välttämättä varsinaista laskentainformaatiota, vaan sellaista voi olla myös esimerkiksi alustava epävirallinen tieto (jopa vain huhu) tilikauden tuloksen tasosta, laskentajärjestelmän uudelleenjärjestelyistä tai vaikkapa järjestelmän toimivuudesta.

Jäsentyneeseen informaatioon perustuva valta on tyypillisesti juuri sitä, mikä syntyy laskentajärjestelmien ja muiden formalismien tuotosten hallinnan nojalla. Kyseisten järjestelmien tuottama informaatiohan on usein selkeää, ruutiinomaista ja toistuvaa, siis jäsentynyttä. Siten laskentajärjestelmän tuottaessa numeerista, lähinnä faktatiedoksi luokiteltavaa informaatiota, siihen nojaava valta on luonnollisesti jäsentyneeseen – ja samalla myös formaaliin – informaatioon perustuvaa valtaa.

Puutteellisesti jäsentyneen informaation saaminen merkitsee yksilölle usein mahdollisuutta epävarmuuden hallintaan ja sitä kautta *valtaa* niihin yksilöihin nähden, jotka eivät tätä informaatiota vastaavassa laajuudessa saa, mutta ovat siitä riippuvaisia. Puutteellisesti jäsentynyt informaatio voi periaatteessa olla peräisin lähes mistä tahansa, laskentafunktion tai yrityksenkin ulkopuolelta, mutta myös laskentajärjestelmästä.

Esimerkiksi laskentatoimen suunnittelujärjestelmien tuottama informaatio heijastelee laatijansa odotuksia ja on siten luonteeltaan suhteellisen epämääräistä sekä epävarmaa, kuten yleensä kaikki tulevaisuutta koskeva tieto. Näin ollen sen toimiessa valtaperusteena, kysymyksessä on puutteellisesti jäsentyneeseen informaatioon ja odotusinformaatioon perustuva valta – ja samalla se on myös formaaliin informaatioon perustuvaa, koska se on peräisin laskentajärjestelmästä. Tämän valtapotentiaaloin voi spekuloida olevan usein jopa vahvempaa kuin jäsentyneen (formaalin) informaation, sillä muiden kuin tätä informaatiota ja sen kehittelyä hallitsevien on yleensä vaikeampaa saada siihen otetta kuin jäsentyneeseen informaatioon.

Lisäksi yrityksen tulevaisuutta koskeva tieto on yleensä strategisempaa ja tärkeämpää kuin menneisyyttä koskeva, mikä myös antaa sille jäsentynyttä tietoa vahvemman valtapotentiaaloin. Valtapotentialiaali saattaa vielä vahvistua, jos kyseinen tulevaisuutta koskeva informaatio on puutteellisen jäsentyneisyytensä lisäksi myös epäformaalia, jolloin sen saatavuus on yleensä satunnaista ja organisoimatonta.

Tiedostettuun informaatioon perustuva valta on luonnollisesti ongelmaton, ja juuri sitä tarkoitetaan puhuttaessa informaatiosta vallan perusteena: yksilö tietää omaavansa kyseisen informaation ja hän myös oivaltaa pystyvänsä vaikuttamaan muihin tämän informaation tarjonnan avulla. Tätä vallan kategoriaa ei luonnollisesti tarvittaisikaan, ellei sen vastinparina määriteltäisi puutteellisesti tiedostettuun informaatioon perustuvaa valtaa.

Puutteellisesti tiedostettuun informaatioon perustuvan vallan määrittelin nojaavan sellaiseen tietoon ja sen käsittelykykyyn, jota valtaa omaava yksilö ei edes (täysin) tiedosta omaavansa. Tämä kieltämättä vaikeasti hahmotettava valta ilmenee lähinnä intuitiivisissa prosesseissa, siis yksilön tajunnallisessa kyvyssä intuitiiviseen, innovatiiviseen toimintaan, missä yhteydessä puutteellisesti tiedostetulla tai kokonaan tiedostamattomalla informaatiolla saattaa olla piilevä roolinsa. Tässä yhteydessä voitaisiin myös puhua kokemuksellisesta tiedosta, joka tarjoaa yksilölle valtapotentiaalia, vaikka sen yksityiskohdat ovat häneltä unohtuneet, siis painuneet tajunnan tiedostamattomille tasoille.

On ilmeistä, että laajaa kokemustaan hyödyntämällä yksilön on mahdollista vaikuttaa muiden (vähemmän kokeneiden) käyttäytymiseen, eli kysymys on siten todellakin vallan lähteestä. Koska kokemus on (unohtuneenakin) informaatiota, myös tämän valtatyyppin voidaan omaksumani näkemyksen mukaan siis katsoa perustuvan juuri informaatioon. Nämä kokemukset voivat koskea vaikkapa laskentainformaation tuottamista, mutta kysymyksessä saattaa olla periaatteessa mikä tahansa ihmisen tajuntaan sitoutunut ja siten yksilökohtainen kokemustieto. Yksilön tajunnan sisältämään tietoon eli erilaisiin merkityksiin palaan holistisen ihmiskäsityksen yhteydessä luvussa 6.

Myönsin raportissani, että koska tarkastelin puutteellisesti tiedostettuun informaatioon perustuvan vallan yhteydessä yksilön henkisiä (tajunnallisia) prosesseja siitä seurasi, että informaatio ja sen käsittely – siis informaatio ja yksilön luova ”kyky” – sulautuivat hyvin monimutkaiseksi kokonaisuudeksi, jolle tässä tapahtuvan kaltainen pelkistävä käsitetarkastelu tekee tiettyä väkivaltaa. Yksilö saattaa hyvinkin olla tietoinen intuitiivisuudestaan eli kyvystään hyödyntää puutteellisesti tiedostettua informaatiota uuden luomisessa. Sen sijaan hän ei voi varsinaisesti hallita kyseistä informaatiota ja sen luovaa käsittelyprosessia – juuri siksi, että tämä on tiedostamatonta tai puutteellisesti tiedostettua.

Tämän intuitiivisen kyvyn havainnollistamiseksi tarjosin psykologian tutkimuksen tuloksia, jotka koskivat juuri luovan oivalluksen arvoituksellista syntyprosessia (esim. Nisbett ja Wilson 1977, 240). Vakuuttavat perustelut sille, että luovan, intuitiivisen oivalluskyvyn ”apuvälineenä” on nimenomaan *informaatio*, löysin kuitenkin vasta holistiseen ihmiskäsitykseen tutustuttuani.

Yksilön omaama puutteellisesti tiedostettu valta saattaa heijastua myös hänen organisaatioyksikkönsä valtapoliittiseen asemaan. Esimerkiksi mikäli yrityksessä keskeisessä roolissa olevalla laskentahenkilöllä on huomattavassa määrin puutteellisesti tiedostettuun informaatioon perustuvaa valtaa, koko laskentafunktion merkitys yrityksessä saattaa olla vahvempi kuin ilman sitä. Toi-

sin sanoen tälle henkilölle tarjoutuu mahdollisuus hyödyntää tehokkaasti yrityksen muiden funktioiden ja ylimmän johdon perusluonteista riippuvuutta laskentatoimesta.

Kun laskentahenkilö pystyy esimerkiksi formaalia laskentainformaatiota tuottaessaan tai epäformaalia tilannekohtaista informaatiota kehitellessään (esimerkiksi yrityksen johtoryhmässä) käsittelemään intuitionsa ja kokemuksensa varassa erityisesti puutteellisesti jäsentyneitä tilanteita ja puutteellisesti jäsentynyttä informaatiota sekä näin muodostamaan tuoreita ideoita sekä luotettavan tuntuksia ennusteita, hänellä on sen johdosta puutteellisesti tiedostettuun informaatioon perustuvaa valtaa.

Puutteellisesti tiedostettuun informaatioon perustuva valta voi näin vahvistaa henkilön valtaa, joka nojaa muihin perusteisiin, esimerkiksi juuri formaaliin informaatioon. Tällöin hänen roolinsa ja ehkä koko laskentaosaston painoarvo päätösprosessissa saattavat muodostua erityisen vahvoiksi.

Faktuaaliseen informaatioon perustuva valta on itse asiassa tullut jo edellä käsitellyksi, samoin *odotusinformaatioon* perustuva. Todettakoon kuitenkin vielä sen verran, että formaali laskentainformaatio ymmärretään usein faktuaaliseksi – erityisesti mennyttä aikaa koskeva, esimerkiksi tilinpäätösinformaatio – vaikka se ei sellaista välttämättä olekaan.

Laskentajärjestelmiin ja niiden hyväksikäyttöperiaatteisiin sisältyy kuitenkin myös *arvoja* koskevaa informaatiota. Yleisesti ottaen henkilö, joka hallitsee yrityksen tai jonkin sen osa-alueen arvojärjestelmän muita perusteellisemmin, voi saada tästä itselleen *arvoinformaatioon perustuvaa valtaa*, sillä muut ovat (todennäköisesti) riippuvaisia hänen tiedoistaan. Toimintaympäristönsä arvoista tietämätön henkilöhan syyllistyy helposti arvoja loukkaaviin virheisiin, jotka haittaavat hänen toimintaansa. Vastaavasti yrityksen *normit* muita paremmin tuntevalla henkilöllä voi olla *normi-informaatioon perustuva* valtaa niihin nähden, jotka eivät hallitse normistoa samassa määrin.

Eri valtatyyppit kietoutuvat toisiinsa

Edellä olen jo paikoin suhteuttanut eri valtakategorioita toisiinsa eli tarkastellut, mitkä valtatyyppit esiintyvät todennäköisesti samanaikaisesti. Tein raportisani (Pihlanto 1983) tämän vielä perusteellisemmin laatimalla kuviot, joissa suhteutin *formaalia* ja *epäformaalia valtaa* kaikkiin muihin keskeisiin valtatyyppihin (mt., kuvio 2, 28 ja kuvio 3, 30). Toisin sanoen tarkastelin, mitä muita valtatyyppejä kietoutuu tyyppillisesti kumpaankin näistä valtatyypeistä. Seuraavassa esitän muutaman tiivistävän kommentin tästä aiheesta.

Laskentahenkilön formaalin vallan voidaan katsoa tyypillisesti olevan samalla jäsentynyttä ja tietenkin tiedostettua – ainakin tiedostettuna sillä on enemmän käytännön merkitystä kuin tiedostamattomana. Tosin esimerkiksi organisatorisesti sekavissa tilanteissa tai henkilön yksilökohtaisista ominaisuuksista johtuen formaali valta voi olla puutteellisesti jäsentynyttäkin.

Formaalin vallan *perustuessa informaatioon*, se on luonnollisesti yleensä nimenomaan formaaliin ja tiedostettuun informaatioon sekä samalla – laskentajärjestelmän tuottaman informaation luonteesta riippuen – joko jäsentyneeseen tai puutteellisesti jäsentyneeseen informaatioon perustuvaa valtaa.

Laskentahenkilöstön *epäformaalin vallan* voidaan vastaavasti olettaa ”tyyppitapauksessa” olevan samalla puutteellisesti jäsentynyttä ja useimmiten myös tiedostettua valtaa. Epäformaalin vallan *perustuessa informaatioon*, valtaperusteena on todennäköisesti useimmiten epäformaali, puutteellisesti jäsentynyt sekä samalla kuitenkin tiedostettu informaatio. Käytännön valtaprosessin ymmärtämisen kannalta mielenkiintoisia ovat myös näistä tyypillisistä tapauksista poikkeavat valta-asetelmat (Pihlanto 1983, 31 ja 43). Viittasin jo edellä joihinkin tapauksiin, joten en ryhdy tässä enää esittämään lisäesimerkkejä.

Tämä formaaliin ja epäformaaliin valtaan ankkuroitu valtatyyppien tarkastelu (Pihlanto 1983, 28 ja 30) pyrki syventämään laskentahenkilöstön vallan luonnetta koskevaa kuvaa ja siten lisäämään käsitetasolla sitä koskevaa ymmärrystä. Katsoin, että tähän tapaan voitaisiin esimerkiksi empiirisessä tutkimuksessa kartoittaa kohdeorganisaatioissa vallitsevia keskeisimpiä formaaleja ja epäformaaleja valtasuhteita. Pidin jo muutaman keskeisen valtatyyppin huolellista kartoitusta ja analysointia tietyssä empiirisessä päätöksenteko- ja käyttäytymistilanteessa riittävänä mainitun ymmärtämistävoitteen saavuttamiseksi. Syystä tai toisesta en kuitenkaan itse ryhtynyt tällaiseen tutkimukseen, vaan käsitetason ymmärrys valtailmiöstä riitti minulle.

Uskon, että tutustuminen valtaan vain käsitetasollakin on auttanut minua ymmärtämään organisaatioissa ihmisten välillä tapahtuvia valtaprosesseja. Henkilö, esimerkiksi tutkija, joka ei ymmärrä noteerata valtaa organisaatioissa vallitsevana ilmiönä juuri lainkaan, saa organisatorisista ilmiöistä ja nimenomaan ihmisten käyttäytymisestä niissä liian silotellun kuvan. Siten hänen johtopäätöksensä saattavat mennä pahastikin harhaan.

Esitän tämän osuuden lopuksi havainnollistuksen edellä käsittelemieni valtasystematiikkojen soveltamisesta käytäntöön koska ymmärrän, että lukija, jo-

ka on jaksanut kahlata lävitse edellä tapahtuneen valtasystematiikkojen esittelyn, saattaa hyvinkin esittää ”so what” -kysymyksen niiden käytännön merkityksestä.

Vallankäytön mestari hyvässä ja pahassa: Urho Kekkonen

Otan esiin muutaman esimerkin politiikan – lähinnä ulkopoliitiikan – alueelta, sillä siellä jos jossakin vallalla on näkyvää merkitystä. Esimerkkihenkilönä on presidentti Urho Kekkonen (1900-1986). Hänestä oli saatavissa aineistoa runsaasti: nojauduin lähinnä Juhani Suomen toimittamiin *Urho Kekkonen päiväkirjoihin* ja elämäkertasarjaan (Suomi 2001-2004, 1986-2000). Joku ehkä ihmettelee tätä kohdevalintaani. Mielestäni on kuitenkin suhteellisen helppoa kuvitella seuraavassa analyysissä presidentti Kekkonen sijaan vaikkapa yrityksen toimitusjohtaja tai laskentapäällikkö, joka pyrkii kaikkien valtaresurssien sa turvin ajamaan omaa yrityspoliittista linjaansa organisaatiossa. Myös pari Kekkonen seuraajaa tulee seuraavassa ohimennen mainituiksi, samoin Kekkonen toiminnan johdosta ylimääräistä valtaa saaneet Neuvostoliiton edustajat.

Presidentti Urho Kekkonen on esimerkki valtiomiehestä, jonka valta kehittyi hänen presidenttikautensa myötä suvereeniksi. Monien käsityksen mukaan hänen valtansa oli demokratian ja perustuslain näkökulmasta liiankin suuri. Niinpä tasavallan presidentin valtaa ryhdyttiin hänen jälkeensä rajoittamaan. Tosin tämä tapahtui hitaasti, sillä myöhemmätkin presidentit ovat olleet haluttomia tinkimään vallastaan – tai seuraajiensa vallasta.

Urho Kekkonen valta oli luonnollisesti pohjimmiltaan *formaalia*, hänen presidentin asemaansa perustuvaa. Tältä osin se myös oli hyvin *jäsentynyttä* eli rutiininomaista, hyvin määriteltyä, lopulta vakiintunuttakin ja sen käyttömahdollisuus oli suhteellisen hyvin ennakoitavissa. Näin juuri siitä syystä, että valta oli kytkettävissä tiettyyn perustuslailliseen rakenteeseen ja siten selkeisiin, näkyviin perusteisiin.

Tämä ei tietenkään ole presidentti Kekkonen vallan koko kuva. Uusien virkakausien myötä hän laajensi toiminnallaan valtansa rajoja pitkälti yli formaalien puitteiden, erityisesti käyttämällä hyväkseen niin sanottua ”Moskovan korttia” eli hyviä suhteitaan Neuvostoliiton johtomiehiin. Samalla hänen valtansa rajat niin ulko- kuin sisäpolitiikassakin osin hämärtyivät: ei voitu välttämättä ennakoida, mihin asioihin ja millä tavoin hän tulisi puuttumaan. Siten hänen valtapotentiaalinsa alkoi käsittää huomattavassa määrin myös *epäformaaleja* ja *puutteellisesti jäsentyneitä* elementtejä.

Puutteellisesti jäsentynyt valta määriteltiin edellä epämääräiseksi, epäselväksi, vakiintumattomaksi ja muuttuvaksi sekä usein monimutkaiseksikin.

Kekkosen eskaloitunut epäformaali valta olikin osin epämääräistä, rajoiltaan epäselvää ja myös monimutkaista. Kuitenkin näiltä puutteellisesti jäsenynteiltäkin osin hänen valtansa alkoi ajan myötä vakiintua eli muuttua jäsenyntyemmäksi, sillä asioita seuranneet kansalaiset ja poliitikot alkoivat vähitellen kyetä ennakoimaan tätä yhä vakiintuvaa epäformaalia vallankäyttöä, josta oli jo tullut käyttäjälleen rutiininomaista. Tosin yllätyksiäkin saattoi sattua.

Presidentti Kekkonen toimintaan liittyi niin läheinen yhteydenpito Neuvostoliiton edustajien kanssa, että nämä alkoivat vähitellen ratkaisevasti vaikuttaa maamme hallitusratkaisuihin ja moniin muihin suvereenille valtiolle itselleen kuuluviin päätöksiin. Voidaan sanoa, että Neuvostoliiton edustajilla oli Suomen sisäisissä asioissa melkoinen määrä epäformaalia valtaa. Ennen pitkää siitä tuli myös jossakin määrin jäsenyntyttä valtaa. Kansalaiset näkivät venäläisille mieluisten ratkaisujen ja kannanottojen perusteella, että naapurivaltiolla oli valtaa asioissamme, mutta useimmille heistä tämä valta oli ainakin puutteellisemmin jäsenyntyttä kuin mitä se oli Kekkoselle itselleen.

Suuri osa presidentti Kekkonen omaamasta vallasta todennäköisesti oli peruriksikin luonnehditun presidentin melko *täydellisesti tiedostamaa*. Kekkonenhan laajensi määrätietoisesti ja tehokkaasti formaalin valtansa rajoja ennen (ja myöhemminkin) näkemättömällä tavalla. Vain epävarma ja vallankäyttöön tottumaton valtiomies saattaa olla epätietoinen valtansa rajoista eli omata puutteellisesti tiedostettua valtaa. Presidentti Mauno Koivisto tosin luonnehti asemaansa uransa alkupuolella niin, että kun hän luuli julkisuuteen saattamisensa lausunnoissa ”käyttävänsä vasaraa, kyseessä olikin moukari”. Toisin sanoen poliitikot ja virkamiehet ottivat hänen fundeerauksensa liiankin tosisaan. Näin kävi esimerkiksi kuuluisassa inkeriläisten tapauksessa: kun presidentti totesi, että näitä pitäisi kohdella paluumuuttajina, alkoi maahamme valua muuttovirta, joka hämmästytti muiden mukana presidentti Koivistonkin. Voi hyvällä syyllä arvella, että presidentin alun perin *puutteellisesti tiedostama* valtansa muuttui tämän kokemuksen myötä tiedostetuksi.

Mitä tulee *informaatioon valtaperustana*, presidentti Kekkonen valta perustui ilmeisesti suuressa määrin kaikkiin mahdollisiin informaatiotyypeihin. Hän kanavoi itselleen paitsi kaiken ajateltavissa olevan (tärkeän) *formaalin* informaation, myös runsaasti *epäformaalia* informaatiota. Viimeksi mainittua hän sai epäformaalien kanavien kautta: hänellä oli suuri joukko uskollisia viestintuojia ja informoijia valtion organisaatioissa, poliittisissa puolueissa, ulkomaisten – erityisesti Neuvostoliiton – lähetystöissä, jne. Tähän epäformaalin informaation paljouteen sisältyi luonnollisesti niin *jäsenyntyttä* kuin *puutteellisesti jäsenyntyttäkkin* informaatiota. Erityisesti erilaisten sisäpiiriläisten ja asi-

antuntijoiden mielipiteistä sekä spekulatioista koostuva epäformaali ja puutteellisesti jäsentynyt informaatio oli vahvaa valtaperustaa, koska se oli hyvin harvojen käytettävissä.

Presidentti Kekkonen vallankäyttö perustui suurelta osin poikkeuksellisen määrätietoiseen persoonallisuuteen ja hyvin tiedostettuun toimintaan (Kekkonen persoonallisuuteen palaan luvussa 81). Siten hänen valtaperustanaan käyttämänsä *informaatio* oli suurelta osin kirkaasti *tiedostettua* eli kysymyksessä oli tiedostettuun informaatioon perustuva valta.

Kekkonen tapauksessa ei valtaperusteena voida sivuuttaa myöskään puutteellisesti tiedostettua informaatiota. Puutteellisesti tiedostettuun informaatioon perustuvan vallan määriteltiin nojaavan tietoon, jota valtaa omaava yksilö ei (täysin) tiedosta omaavansa, ja sen käsittelykykyyn. Tämä käsittelykyky ilmenee lähinnä intuitiivisina prosesseina, siis yksilön tajunnallisesa kyvyssä intuitiiviseen, innovatiiviseen toimintaan sekä osittain jo unoh-tuneenkin kokemustiedon hyväksikäyttönä. Viimeksi mainittuahan presidentille kertyi pitkän poliittisen uran ja presidentin virkakauden kuluessa.

Presidentti Kekkonen luonnehdittiin hyvin älykkääksi ja innovatiiviseksi henkilöksi, ja juuri näiden ominaisuuksiensa vuoksi hän pystyi vaikuttamaan ihmisiin – oman maan kansalaisten lisäksi myös esimerkiksi Neuvostoliiton johtomiehiin.

Viimeksi mainittu perustui siihen, että hänestä oli tullut näille presidenttinä korvaamaton henkilö, joka takasi noudatetun Neuvostoliitolle kuuliaisien linjan jatkumisen. Niinpä hän saattoi lypsää näiltä maamme kannalta hyödyllisiä myönnytyksiä paitsi vakuuttamalla venäläisille vallitsevan ulkopoliittikan jatkuvan, myös uhkaamalla mahdollisella eroamisellaan ja ehdokkuudesta kiel-täytymisellään.

Koska tämä hänen valtansa perustui voimakkaasti henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa ja pitkäaikaiseen kokemukseen, hänellä oli määritelmän mukaan *puutteellisesti tiedostettuun informaatioon* perustuvaa valtaa. Kuten edellä totesin, hän toisaalta *tiedosti* erinomaisen hyvin omaamansa vallan – hänhän oli sitä toiminnallaan määrätietoisesti hankkinut. Jos hänellä ei olisikaan ollut sa-nottavasti luovia kykyjä ja taitoa hyödyntää pitkää kokemustaan, hänen vallas-taan olisi puuttunut elementti nimeltä puutteellisesti jäsentyneeseen informaatioon perustuva valta.

Presidentti Kekkonen oli siis selvästi poikkeuksellinen vallankäyttäjä, to-dellinen valtapolitiikko, jonka persoonallisuus tuki hänen vallankäyttöään.

Presidentti Martti Ahtisaaren kuva vallankäyttäjänä on lähes täysin päin vastainen kuin Kekkonen. Ahtisaaren vallankäytön rajat pysyttelivät melko selvästi tasavallan presidentin aseman suomien formaalien rajojen puitteissa: formaali ja formaaliin informaatioon perustuva valta luonnehtivat hänen valtarooliaan melko kattavasti, ja samalla hänen valtansa oli luonteeltaan varsin jäsentynyttä.

Tämä johtui paitsi Ahtisaaren lyhyestä vallassaoloajasta, myös hänen kaudellaan vallinneesta Kekkonen aikaan nähden aivan toisenlaisesta ulko- ja sisäpoliittisesta ympäristöstä sekä hänen persoonallisuudestaan. Siten muiden kuin mainittujen selkeiden valtatyyppien rooli oli hänen kohdallaan ilmeisesti marginaalinen.

Luonnollisesti jokaisella johtotehtävässä olevalla on jokin määrä *epäformaalia* ja *puutteellisesti jäsentynyttä* valtaa ja myös vastaaviin informaatiotyyppisiin perustuvaa valtaa, mutta Ahtisaaren kohdalla näiden rooli ei siis aivan ilmeisesti muodostunut kovin merkittäväksi – ainakaan Kekkoseen verrattuna.

Tähän tapaan kuka tahansa vallan analysoinnista kiinnostunut voi pyrkiä haarukoimaan ja ymmärtämään omaa tai lähipiirissään olevan henkilön valtaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Puhtaasti tiedollisen intressin ohella tällaisella analyysi voi edesauttaa tekijänsä toimintaa organisaatioissa ja muissa ihmisyhteisöissä.

Kun ymmärtää edes suunnilleen paitsi oman valtansa, myös esimiestensä ja alaistensa omaaman vallan tyypit sekä vallan rajat ja määräytymisperusteet, voi toimia entistä tehokkaammin tehtävässään.

3.6 Valtasystematiikat ja laskentatoimen roolit

Edellä tarkastelemassani raportissa (Pihlanto 1983, 32-36) suhteutin lopuksi siinä käsittelemiäni valtasystematiikkoja *laskentatoimen rooleihin* eli pohdiskelin, mitkä valtatyyppit tuntuivat luonteelta kunkin laskentatoimen roolin yhteydessä.

Kuten edellä kävi ilmi, olin soveltanut laskentatoimen roolimallia vallan käsitteen tarkasteluun jo aikaisemminkin (Pihlanto 1981a, 1981b; ks. luku 31 edellä), mutta silloin en ollut vielä kehitellyt valtasystematiikkoja. Roolimalli oli mielestäni kätevä tapa tuoda valta ja sittemmin muitakin uusia käsitteitä

laskentatoimen alueelle. Näin pyrin välttymään väitteiltä, että valta ja muut käsittelemäni ilmiöt eivät kuulu laskentatoimeen ja etteivät kirjoitukseni siten edustaisi laskentatoimen tutkimusta. Roolimalliin liittyvä tietty lisäetu tutkijayhteisön reaktioita ajatellen lienee ollut, että sen oli tehnyt tunnetuksi edellä mainitsemani laskentatoimessa kansainvälisen vaikuttajan aseman saavuttanut professori Anthony G. Hopwood. Joka tapauksessa käytin roolimallia hyväkseni vielä myöhemminkin.

Valtasystematiikkoja ja laskentatoimen roolimallia toisiinsa suhteuttaessani totesin heti aluksi (Pihlanto 1983, 32), ettei periaatteessa mikään valtatyyppi – samoin kuin ei myöskään mikään informaatiotyyppi – ole ehdottomasti pois suljettu minkään laskentatoimen roolin yhteydestä. Kuitenkin oli mielestäni mahdollista osoittaa kussakin roolissa tyypillisesti esiintyviä informaatio- ja valtatyyppisiä sekä samalla myös tiettyjä todennäköisiä muutostendenssejä roolista toiseen siirryttäessä. Kullekin laskentatoimen roolille tyypilliset valta- ja informaatiotyypit oli mahdollista päätellä toiminnan ympäristöä ja tavoitteita koskevan *epävarmuuden* asteen perusteella, joka määritelmän mukaan kuttakin roolia luonnehtii.

Onhan selvää, että kun ympäristöä koskeva epävarmuus lisääntyy, yksilöiden mahdollisuudet vallankäyttöön paranevat. Epävarmuuden oloissahan voidaan pelata laskenta- ja muullakin informaatiolla sekä ”vetää kotiinpäin” eli käyttää valtaa – toisin, kuin varmuuden vallitessa, jolloin kaikki tietävät, mitkä ovat laskelmaan tulevat oikeat luvut. Vastaavasti tavoitteita koskevan epävarmuuden eli erimielisyyden asteen lisääntyessä vallankäytön tarve luonnollisesti lisääntyy, sillä tarjolla ja siten ajettavissa olevia tavoitteita on nyt useita.

Kun puhutaan laskentajärjestelmästä *vastauslaitteena*, on samalla oletettu relevantin informaation oleelliseksi piirteeksi laskettavuus: päätös on mahdollista tehdä ”laskemalla”, siis suoraan sen *formaalin*, kvantitatiivisen ”laskennallisen informaation” nojalla, jota laskentajärjestelmä tuottaa. Tällainen informaatio on päätöksenteossa käyttökelpoista tietenkin juuri siitä syystä, että epävarmuus on vähäistä sekä ympäristön että tavoitteiden osalta (Pihlanto 1981a). Tämä järjestelmän tuottama konkreettinen informaatio on samalla myös *jäsentynyttä* ja usein *faktuaalistakin* (riippuen tosin laskentatilanteesta, toisin sanoen siitä, koskeeko laskelma jo toteutuneita tapahtumia vai onko kyseessä suunnitelma) (Pihlanto 1983, 33). Se on luonnollisesti myös yleensä hyvin *tiedostettua* informaatiota – silloin kun asiaa ymmärtävä yksilö sen saa haltuunsa ja tietoisesti omaksuu.

Siten laskentahenkilöstön informaatioon nojautuva *valta* on vastauslaitteen roolin yhteydessä juuri mainittuihin käytettävissä oleviin informaatiotyyppi-

hin eli *formaaliin*, jäsentyneeseen ja tiedostettuun laskentainformaatioon *perustuvaa* valtaa.

Edelleen, koska vastauslaitteen tapauksessa ei esiinny ympäristön epävarmuutta eikä tavoiteristiriitoja, jotka sumentaisivat päätöksentekotilannetta, laskentahenkilöstön *vallan* voidaan katsoa myös olevan tyypillisesti virallista, selkeää ja näkyvää eli *formaalia*, *jäsentynyttä* ja *tiedostettua* (Pihlanto 1983, 35-36).

Kirjallisuudessa laskentatointa ja valtaa käsiteltäessä näytetään yleensä tarkoitettavan juuri vastauslaitteen edustamaa selkeää ja varsin ongelmantonta tilannetta, ottamatta pohdittaviksi epävarmempia tilanteita ja niissä relevantteja laskentatoimen rooleja, joissa voi esiintyä myös formaalia valtaa epämääräisempiä valtatyyppisiä.

Oppimislaitteen roolissa eli arviointipäätöstilanteessa vallitsevan ympäristön epävarmuuden johdosta päätöstilannetta koskeva kuva sitten hämärtyykin vastauslaitteen tapaukseen verrattuna. Tämän johdosta päätöksenteossa joudutaan turvautumaan myös harkinnanvaraisuuteen ja arviointiin, mikä merkitsee puutteellisesti jäsentyneen informaation (ja ”arviointi-informaation”, Pihlanto 1981a) merkityksen kasvua. Vastaavasti epävarmuuteen viitaten on spekuloitavissa odotusinformaation ja informaation kvalitatiivisen esiintymismuodon korostuvan varmuuden sävyttämään vastauslaitteen rooliin verrattuna. Tämä informaatio on suuressa määrin – ellei kokonaan – laskentajärjestelmien ulkopuolella kehiteltävää. Tällaisen informaation tuottaminen ja yleensäkin epävarmuustilanteiden luova käsittely saattavat edellyttää yksilön intuitiivisten prosessien hyödyntämistä, jolloin myös puutteellisesti tiedostetulla informaatiolla on merkitystä, toisin kuin vastauslaitteen roolissa (Pihlanto 1983, 33).

Näiden informaatiotyyppien esiintymisen perusteella voidaan oppimislaitteen roolissa esiintyvän *informaatioperusteisen vallan* siten vastaavasti olettaa nojaavan muun muassa *puutteellisesti jäsentyneeseen informaatioon* sekä *odotus- ja puutteellisesti tiedostettuun informaatioon* (mt. 35-36). Tämä on uusi piirre verrattuna vastauslaitteen tapaukseen – mutta oppimislaitteen roolissa saattaa myös vastauslaitteen yhteydessä mainituilla ”selkeämmillä” informaatio- ja valtatyypeillä olla edelleen oma merkityksensä.

Varsinkin jos epävarmuuden aste on oppimislaitteen tapauksessa erittäin korkea, tilanne tarjoaa tiettyä valtapotentiaalia niille yksilöille, jotka omaavat merkittävässä määrin epävarmuuden (ja siis puutteellisesti jäsentyneen informaation) hallintakykyä. Tämä kyky tuottaa epäformaalia valtaa yksilön mahdollisen formaalin vallan lisäykseksi. Kuitenkin myös epäformaalin informaation käsittelyssä kyvykäs yksilö, jolla ei ole lainkaan for-

maalia valta-asemaa, voi saada valtaa. Epäformaali valta saattaa olla varsinakin viimeksi mainitussa tapauksessa perusteiltaan epämääräistä, epäselvää ja vakiintumatonta eli puutteellisesti jäsentynyttä.

Vaikuttamislaitteen roolissa eli kompromissipäätöstilanteen vallitessa tyypillisten tavoitekonfliktien ja niiden ratkaisemiseksi käytävien neuvotteluprosessien voidaan olettaa suhteellisesti lisäävän aikaisemmin käsiteltyihin laskentatoimen rooleihin verrattuna *epäformaalin*, lähinnä *puutteellisesti jäsentyneen informaation* (”neuvotteluinformaation”, Pihlanto 1981a) merkitystä. Tässä tilanteessahan eri osapuolet – esimerkiksi eri tulos- ja muiden yksikköjen edustajat – pyrkivät ajamaan omia tavoitteitaan mitä erilaisimmin argumentein: kaikki mikä tukee omaa tavoitetta, kelpaa.

Pelkkä formaali laskentainformaatio ei siis yrityksen sisäisessä resurssitaistelussa todennäköisesti yksin riitä. Sen merkitys saattaa vaikuttamislaitteen roolissa jopa suhteellisesti vähentyä – verrattuna vastaus- ja oppimislaitteiden tapauksiin – joita sävytti tavoitteita koskeva vähäinen epävarmuuden eli erimielisyyden aste. Toisaalta laskentainformaatiolla voi viime kädessä olla keskeinenkin merkitys, sillä mainittu epäformaalin ja puutteellisesti jäsentyneen informaation käyttöön perustuva vaikuttaminen tapahtuu usein juuri laskentainformaation yhteydessä, siihen kiedottuna.

Koska epävarmuus eli osapuolten erimielisyys koskee paljolti tavoitteita, erityisesti *arvoinformaatiolla* on tässä lisääntyvää relevanssia. Neuvottelutilanteen kommunikatiivisesta luonteesta puolestaan seuraa, että informaation *verbaalin* ja *mentaalin* esiintymismuodon merkitys lisääntyy vastaus- ja oppimislaitteen rooleihin verrattuna (Pihlanto 1983, 33).

Vallasta puheen ollen vaikuttamislaitteen roolissa kuvaan tulevat nyt mukaan *epäformaaliin ja puutteellisesti jäsentyneeseen informaatioon* sekä *arvoinformaatioon perustuva valta*, koska juuri näillä informaatiotyypeillä on tässä tilanteessa suurta merkitystä. Kuten edellä kävi ilmi, tässä usean tavoitteen ja siten todennäköisesti tavoiteristiriitojen leimaamassa tilanteessa omia intressejä pyritään ajamaan käyttäen valtaperusteena periaatteessa kaikkea käyttökelpoista informaatiota – ei tietenkään pelkästään formaalia laskentainformaatiota.

Tämän toiminnan seurauksena osapuolten formaalit valtasuhteet saattavat vastaus- ja oppimislaitteen roolien edustamiin tilanteisiin verrattuna hämärtyä, jolloin niin keskenään kisaavien tulosityksikköjen edustajien kuin laskentahenkilöstönkin valta saattaa muodostua osaltaan *epäformaalimmaksi* ja *puutteellisemmin jäsentyneeksi*. Nämä muutokset voivat siis merkitä esimerkiksi laskentahenkilöiden formaalin ja jäsentyneen valtapotentiaalin suhteellista heikke-

nemistä, elleivät he pysty korvaamaan sitä puutteellisesti jäsenyneeseen ja epäformaaliin informaatioon perustuvalla vallalla (Pihlanto 1983, 35, 44).

Lopuksi *perustelulaitteen* ja *idealaitteen* tapauksissa eli inspiraatiopäätöstilanteessa – epävarmuuden ollessa korkeaa luokkaa sekä ympäristön että tavoitteiden osalta – muutostendenssit vaikuttamislaitteen rooliin nähden johtuvat ympäristön epävarmuuden lisääntymisestä. Erityisesti luovuutta vaativaa idealaitteen roolia korostaen *puutteellisesti tiedostetun informaation* (”inspiraatioinformaation”, Pihlanto 1981a), mutta myös muun *puutteellisesti jäsenyneen* ja *epäformaalin* informaation merkitys lisääntyy. Koska sekä perustelulaitteen että idealaitteen roolin yhteydessä vallitsee epävarmuutta eli erimielisyyttä myös tavoitteista, esiintyy näissäkin rooleissa vaikuttamislaitteen yhteydessä kuvattuja neuvotteluja – ja ehkä myös ryhmätyöskentelyä, vaikkapa aivoriihityypistä toimintaa. Siten informaation *verbaali* ja *mentaali* esiintymismuoto ovat keskeisiä. Lopulta myös *formaali* laskentainformaatio voi muodostua tärkeäksi, sillä laskentatoimen roolimallin idean mukaisesti perustelut ja inspiraation tuloksetkin esitetään juuri laskentainformaation kaapuun puettuina (Pihlanto 1983, 33-34).

Perustelulaitteen ja idealaitteen roolien yhteydessä käytettävät keskeiset valtatyyppit ovat edellä esitetyn mukaisesti sekä epäformaaliin informaatioon perustuva valta että puutteellisesti jäsenyneeseen informaatioon perustuva valta. Muihin laskentatoimen rooleihin verrattuna erityisesti puutteellisesti tiedostettuun informaatioon perustuvan vallan merkitys kasvaa, sillä intuitiivisilla prosesseilla ja kokemustiedolla on tässä epävarmimmassa tilanteessa aivan olennaista merkitystä – varsinkin ideoita tuotettaessa, mutta myös ehdotusten perusteluja keksittäessä.

Siinä vaiheessa kun perusteluja ja inspiraation tuloksia puetaan laskentainformaation muotoon, on laskentahenkilöstön *formaalilla* ja *formaaliin informaatioon perustuvalla* vallalla luonnollisesti jälleen tiettyä merkitystä. Kuitenkin – kuten yleensäkin epävarmuustilanteissa – kuvaan liittyy samanaikaisesti sekä epäformaalin että myös kaiken muun tyyppisen informaation hyödyntämistä, ja samalla tähän kaikkeen informaatioon perustuvaa vallankäyttöä (mt. 35-36, 44).

Edellä esittämäni vallan ja laskentatoimen roolien analysointi perustuu siihen mielestäni itsestään selvään käsitykseen, että laskentatoimen laskelmia voidaan käyttää tilanteista riippuen erilaisissa rooleissa. Tämä analyysi viittaa siihen, että kulloinkin relevanttia informaatiota ja vallankäyttöä koskevat pai-

notukset muuttuvat epävarmuustilanteesta eli laskentatoimen roolista toiseen siirryttäessä.

Nomoteettisen (luonnontiedepohjaisen) tieteenkäsitteiden kielellä ilmaisten tämän voi tiivistää niin, että päätöksenteossa käytettävä informaatio ja osapuolille tarjoutuva valta ovat laskentatilanteen epävarmuuden (ja samalla tilanteessa relevantin laskentatoimen roolin) funktio.

Vaikka esittämäni käsiteanalyysi on pakostakin kaavamainen – onhan se nimensä mukaisesti analyysia – voi mielikuvitusta omaava ja ennakkoluuloton tutkija tai yritysjohtaja sen perusteella kuvitella, miten monitahoinen ilmiö valta saattaa käytännössä myös laskentatoimen yhteydessä olla. Näin he voivat pohdiskelujensa tuloksena välttää omaksumasta liian naivia käsityksiä yrityksen päätösprosesseista ja laskentainformaation merkityksestä niiden yhteydessä.

Loppupäätelmäni on, että päätöksenteon tarkastelu, jossa ei oteta huomioon valtaprosessien, monitahoisien informaation ja laskentatoimen eri roolien vaikutuksia, jää mitä todennäköisimmin liian idealistiseksi ja samalla käytännön kannalta melko hyödyttömäksi. Silloin nimittäin sivuutetaan omia tavoitteitaan muiden ja koko organisaationkin kustannuksella ajavan ihmisen vaikutus päätöksenteon lopputulokseen. Toisin sanoen, silloin formaali, virallinen, jäsenynty, tiedostettu ja varma saavat ylikorostuksen näiden vastakohtien kustannuksella.

3.7 Omat ja muiden valtasystematiikat

Pidin ilmeisesti edellä kuvaamiani valtasystematiikkoja liiankin omaperäisinä, sillä ryhdyin ”testaamaan” niitä käsitetasolla suhteessa pariin kirjallisuudessa esitettyyn valtasystematiikkaan (Pihlanto 1983a). Valitsin tähän tarkoitukseen Pfefferin (1981) esittämän *vallan lähteiden* tyypittelyn sekä Bacharachin ja Lawlerin (1980) ehdottaman *vallan lähteiden* ja *valtaperusteiden* systematiikan. Tähtäsin siihen, että valtakäsitteistöjä toisiinsa suhteuttamalla voitaisiin ymmärtää ihmisten valtakäyttäytymistä entistä paremmin. Tulini siihen lopputulokseen, että luvussa 36 esittämäni valtatyyppit oli mahdollista kytkeä suhteellisen luontevasti yhteen sekä Pfefferin että Bacharachin ja Lawlerin esit-

tämien tyypittelyjen kanssa. Näin kokonaiskuva vallasta ymmärtääkseni syveni.

Pfefferin näkemys vallasta

Pfefferin (1981) mukaan valtaa tuottavat seuraavat tekijät, joita hän kutsui *vallan lähteiksi*:

- yksilön mahdollisuus vaikuttaa resurssien hankintaan ja
- epävarmuuden käsittelyyn sekä päätösprosessiin,
- yksilön sijainti kommunikointiverkossa,
- oman organisaatioyksikön valta sekä
- yksilön poliittiset taidot.

Nämä vallan lähteet liittyvät osittain valtaa omaavan yksilön *organisatoriseen* asemaan ja hänen organisaatioyksikkönsä sekä osittain hänen *yksilöllisiin* ominaisuuksiinsa. Näitä vallan lähteitä oli mahdollista täydentää luvussa 36 ehdottamieni valtatyyppien avulla. Tämä perustui siihen, että ehdottamani valtatyytit ovat luonteeltaan yleisiä – ne liittyvät itse vallan *ominaisuuksiin* (formaalisuus, jäsenyntyisyys, tiedostettavuus) sekä tärkeään vallan *lähteeseen*, informaatioon (sen lukuisiin dimensioihin).

Pfefferin ja Bacharachin ja Lawlerin tyypittelyjen avulla sain omat yleiset valtakäsitteeni kytketyiksi konkreettisiin organisatorisiin tilanteisiin ja niihin liittyvään valtaan. Näin uskoin syntyvän synergiaa, joka avulla voimme entistä paremmin ymmärtää valtakäsitteen luonnetta. Tähän synergiaan tähdätessäni käytinkin analyysissäni eräänä jäsenyntyysperusteena juuri yksilötasoa ja organisatorista tasoa.

Pfefferin systematiikka on voimakkaasti *yksilökeskeinen*, sillä yksilö näkyy kaikissa sen sisältämissä vallan lähteissä. Onhan siinä kysymys nimenomaan yksilön mahdollisuuksista vaikuttaa ja hänen asemastaan organisaatorakenteessa. Yksilökeskeisyys huipentuu puhtaasti yksilön ominaisuuksia ja kykyjä korostavissa ”poliittisissa taidoissa”. Määrittelemieni valtatyyppien osalta todettakoon, että yksilö korostui niissä erityisesti epäformaalin ja puutteellisesti jäsenyntyneen vallan ja vastaaviin informaatiotyyppisiin perustuvan vallan osalta, mutta se huipentui puutteellisesti tiedostetussa vallassa ja aivan erityisesti puutteellisesti tiedostettuun informaatioon perustuvassa vallassa. Näin siksi, että tiedostaminen (tai sen puute) on puhtaasti yksilöön sidottu ominaisuus, jota ei voi olla olemassa ilman yksilöä (Pihlanto 1983a, 55-56).

Organisatorinen taso esiintyy Pfefferin systematiikassa ensinnäkin tiettyjen organisatoristen *tehtävien* eli resurssien hankinnan, epävarmuuden käsittelyn sekä päätöksenteon (pätösprosessin) muodossa. Toiseksi, organisaation *rakenteellinen* ulottuvuus saa ilmaisunsa yksilön sijainnissa kommunikaatioverkossa ja organisaatioyksikön käsitteessä. Omien valtasystematiikkojeni näkökulmasta tarkastellen näihin (formaaleihin) organisatorisiin ulottuvuuksiin oli luontevinta kytkeä juuri formaali ja formaaliin informaatioon perustuva valta sekä lisäksi jäsentynyt ja jäsentyneeseen informaatioon perustuva valta. Ovathan nämä kaikki kiinteässä yhteydessä johonkin formaaliin organisatoriseen rakenteeseen, tässä yhteydessä erityisesti laskentajärjestelmään. Tämä yhteys valtasystematiikkojen välillä paljastaa samalla Pfefferin asetelman tietyn vajoavaisuuden – epäformaalin ja jäsentymättömän ulottuvuuden puuttumisen.

Puhuttaessa yksilön mahdollisuuksista vaikuttaa resurssien hankintaan ja epävarmuuden käsittelyyn sekä päätösprosessiin voidaan analyysia täydentää periaatteessa kaikilla edellä määrittelemilläni valtatyypeillä. Samoin yksilön soveltaessa poliittisia taitojaan, hänen valtaansa voidaan analysoida kaikkien ehdottamieni valtatyyppien termein.

Siten tarkasteltaessa yksilön vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi resurssien hankinnassa, hänen valtaansa voidaan jäsentää vallan formaalisuuden, jäsentyneisyyden ja tiedostettavuuden ulottuvuuksissa. Edelleen yksilön valtaa tässä tilanteessa voidaan haarukoida hänen valtansa perusteena olevaa informaatiota eritellen – toisin sanoen tutkimalla, mikä on informaation formaalisuuden, jäsentyneisyyden ja tiedostettavuuden aste.

Tähän tapaan erityisen kiinnostukseni kohde, laskentahenkilöstön valta, voidaan saattaa näiden valtasystematiikkojen tarjoamaan ”ristivalotukseen” sekä organisatorisessa että yksilön dimensiossa: yksilö ja organisaatioyksikkö voidaan nähdä vallankäytön agenteina. Vastaavasti organisaatio ja laskentajärjestelmä – sen tuottama informaatio – ovat yksilön vallankäytön välineitä tai lähteitä. Kaikki nämä kolme (yksilö, organisaatio, laskentatoimen informaatio) voivat myös olla vallankäytön eli vaikuttamisen ja siten muutoksen kohteina (Pihlanto 1983a, 57-58).

Bacharachin ja Lawlerin valtaideat

Toinen vertailukohteeni Bacharach ja Lawler (1980) esittivät *vallan lähteinä* (sources of power) yksilön:

- formaalin aseman organisaatiossa,
- henkilökohtaiset ominaisuudet,
- asiantuntemuksen ja

– epäformaalin aseman (opportunity).

Nämä vallan lähteet tuottavat Bacharachin ja Lawlerin (B&L) mukaan kahdentyyppistä valtaa:

- formaali asema organisaatiossa antaa haltijalleen *käskyvaltaa* (authority),
- muut kolme *vaikutusvaltaa* (influence).

Näistä *käskyvalta* edustaa *formaalia* valtaa, sillä se perustuu formaaliin asemaan organisaatiossa. Sen sijaan *vaikutusvalta* eli henkilön ominaisuuksiin, asiantuntemukseen ja epäformaaliin asemaan perustuva valta on yleensä varsin ilmeisesti *epäformaalia*. Näin on varsinkin silloin, kun vaikutusvaltaa omaavalla henkilöllä ei ole muodollista valta-asemaa, jonka tuottamaan formaaliin valtaan vaikutusvalta kietoutuisi. Tässä on siis eräs yhteys esittämäni (analogiseen) valtasystematiikkaan, joka sisälsi muun muassa juuri formaalin ja epäformaalin vallan käsitteet. Niiden avulla on siten mahdollista täydentää B&L:n mainitsemien vallan lähteiden luonnehdintaa korostamalla näiden lähteiden lopputulosta eli niiden avulla saavutetun vallan luonnetta. Samalla tietysti B&L:n kategoriat tarjoavat vastavuoroisesti oman systematiikkani havainnollistamiseksi esimerkkejä niistä lähteistä, joista formaali ja epäformaali valta voivat organisaatiossa olla peräisin.

Formaali/epäformaali-ulottuvuuden osalta tehtyä vastaavaa välitöntä kytkentää B&L:n systematiikan ja omani välillä ei voida tehdä *jäsentyneisyyden* ja *tiedostettavuuden* suhteen määrittelemieni valtakäsitteiden osalta. Kuitenkin vallan jäsentyneisyys ja tiedostettavuus tarjoavat mahdollisuuden täydentää B&L:n esittämää vallan lähteiden järjestelmää. Tämä voi tapahtua esimerkiksi korostamalla, että yksilön formaalin aseman tuottama valta ei suinkaan välttämättä ole aina hyvin *jäsentynyttä*, puhumattakaan epäformaalin aseman, henkilökohtaisten ominaisuuksien tai asiantuntemuksen tuottamasta vallasta. Vastaavasti voidaan sanoa näiden B&L:n valtaperusteiden – varsinkin yksilön epäformaalin aseman (opportunity) – tuottamasta vallasta, että vallan haltija ei aina välttämättä tiedosta sen olemassaoloa.

Mitä tulee B&L:n vallan lähteinä mainitsemiin ”henkilökohtaisiin ominaisuuksiin” (joihin voidaan sisällyttää Pfefferin esittämät ”poliittiset taidot”), ne esiintyvät omista systematiikoistani suoranaisesti oikeastaan vain *puutteellisesti tiedostettuun informaatioon* perustuvan vallan muodossa, joka ilmenee innovatiivisena kykenä. Puhtaasti henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva (eli epäformaali) valta saattaa hyvinkin olla puutteellisesti jäsentynyttä – esimerkiksi tilanteessa, jossa yksilön asema organisaatiossa on tuore, ja siksi muut eivät vielä kykene hahmottamaan hänen (epäformaalin) valtansa olemassaoloa ja sen laajuutta. Mahdollista myös on, että henkilö ei täysin tiedosta

omiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa perustuvaa valtaansa, ennen kuin ehkä vähitellen kokemuksen kautta – joten siihen asti hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa perustuva valtansa on *puutteellisesti tiedostettua*.

B&L:n määrittelemä vallan lähde ”asiantuntemus” voidaan puolestaan nähdä nimenomaan informaatioon perustuvana valtana, sillä tietyn erityisalueen informaation pysyvänluonteiseen hallintaanhan asiantuntemus keskeisesti perustuu. Siten asiantuntemukseen perustuva valta on selvästi ”sukua” eri informaatiotyyppihin perustuvalla vallalle. Asiantuntijavalta saattaa usein olla myös puutteellisesti jäsentynyttä, mutta toisaalta on mahdollista, että se muodostuu ainakin ajan mittaan muiden silmissä riittävän näkyväksi, ilmeiseksi ja vakiintuneeksi eli jäsentyneeksi vallaksi.

Valtaperusteina (bases of power) eli keinoina, joilla valta *toteutetaan*, Bacharach ja Lawler (1980) mainitsivat seuraavat tekijät:

- pakko,
- palkitseminen,
- symbolinen palkitseminen (normative) ja
- tieto.

Kolme ensimmäistä, ”pakko”, ”palkitseminen” ja ”symbolinen palkitseminen” tarjoavat tiettyä täydennystä esittämilleni eri *informaatiotyypeistä analogisesti johdetuille* valtatyypeille (formaali valta, jne.), sillä näitä vallan toteuttamisen keinoja en näiden yhteydessä käsitellyt. Niinpä B&L:ään viitaten esimerkiksi formaalia ja jäsentynyttä (ja samalla tiedostettua) valtaa voidaan toteuttaa molempien palkitsemisen muotojen ja tilanteesta riippuen myös *pakon* avulla. Varsinkin erilaisten *palkitsemisjärjestelmien* avulla tapahtuva palkitseminen on laskentatoimen kirjallisuudessa hyvin tunnettu formaaliin vallankäyttöön liittyvä valtaperuste.

Yksilön voi puolestaan ajatella tehostavan epäformaalia valtaansa erityisesti *symbolisin palkkioin*, jos hänellä on sellaisia käytettävissään. Sen sijaan pakko ja palkitseminen eivät näyttäisi loogisesti sopivan epäformaalin vallan yhteyteen, koska legitimit mahdollisuudet näiden käyttöön yleensä puuttuvat formaalin vallan puuttumisen johdosta. Yleisen tapakulttuurin heikentymisen myötä voitaisiin tosin ajatella, että esimerkiksi epäformaalia valtaa omaava henkilö saattaisi käyttää jopa pakkoa (vaikkapa uhkailua) valtansa toteuttamiseksi.

Neljäs B&L:n mainitsema vallan lähde ”tieto” on luonnollisesti *informaatiotyypeistä analogisesti johdettujen* valtatyyppien ytimessä (kuten mainitsin aikaisemmin, tulkitsen ”tiedon” ja ”informaation” synonyymeiksi). Siten nämä

ehdottamani valtatyyppit antavat B&L:n esittämälle valtaoperusteelle ”tieto” tiettyä täydennystä tarjoamalla mahdollisuuden sen edelleen jäsentämiseen vaikkapa formaalisuuden, jäsentyneisyyden ja tiedostettavuuden dimensioissa.

Yhteenvedona totean, että ehdottamani valtatyyppit sekä Pfefferin (1981) ja Bacharachin & Lawlerin (1980) valtakäsitteet oli suorittamani käsitteellisen ”testauksen” muodossa mahdollista suhteuttaa melko luontevasti toisiinsa. Tämä analyysi tapahtui erityisesti laskentahenkilöstön käyttäytymisen näkökulmasta, mutta se soveltuu yleisemminkin vallan tarkasteluun missä tahansa organisaatiossa.

Koska kaikki nämä systematiikat lähestyivät valtaa ainakin osittain eri näkökulmista ja painottivat eri tekijöitä, saatoinkin siis käyttää niitä täydentämään toisiaan. Näin oli käsittääkseni mahdollista saada valtailmiöstä täydellisempi ja monipuolisempi kuva kuin mitä yksittäiset valtasystematiikat erikseen tarjosivat.

Valtakäsitteen tarkastelu ei osaltani päättynyt vielä aivan viimeksi esitettyyn. Ennen kuin jätin tämän teeman lopullisesti, laadin kaksi lyhyttä valtaa koskevaa raporttia (Pihlanto 1986b, 1987). Sen jälkeen aihepiiri sai minulta jäädä.

Nojasin nämä kaksi raporttia erään tuntemani ulkomaisen tutkijan esittämään kongressipaperiin. Koska toinen raporteistani julkaistiin European Institute for Advanced Studies in Management -sarjassa, se joutui muun muassa kyseisen tutkijan käsiin. Myöhemmin kuulin, että tutkijalle oli tullut tästä viittailusta harmia, sillä hänen pelkästään omissa nimissään esittämänsä kongressipaperi olikin yhteispaperi, jossa vieläpä toisen henkilön panos oli suurempi kuin hänen. Tutkija joutui siten kiusallisella tavalla kiinni siitä, että oli mennyt kongressiesityksessään näin sooloilemaan toisen ansioilla. Kuulin myöhemmin, että kaveri oli harmistuneena todennut: ”Pihlanto sen viittailun [tähän kongressipaperiin] aloitti”. En kuitenkaan voinut mieltää itseäni tässä jupakassa mitenkään syylliseksi. Kului muutama vuosi, ennen kuin tämä tutkija suostui edes vastaamaan tervehdykseeni.

3.8 So what eli mikä oli käsiteanalyttisen valtaseikkailuni merkitys?

Mikä sitten on loppusaldo tästä valtakäsitteen analyysistani tämän hetken perspektiivistä katsoen? Riippuu varmasti arvion suorittajan tieteenkäsityksestä, katsooko hän siitä olleen mitään potentiaalista ”hyötyä”. Perinteinen *nomoteettinen* (luonnontiedepohjainen) tutkija tarkastelee ilmiöitä keskeisesti mitattavuuden kannalta (ks. luku 7), joten hän todennäköisesti torjuisi erityisesti puutteellisesti tiedostetun vallan ja myös puutteellisesti jäsentyneen vallan tarpeettomina käsitteinä juuri empiiristen mittauseroelmien vuoksi.

Toiminta-analyttinen, subjektivistinen tutkija ei luultavasti säikkyisi mittauseroelmia, vaan saattaisi jopa pyrkiä haarukoimaan näitä ongelmallisia valtailmiöitä haastattelu- tai havaintimetodin avulla. Vieläpä yksilön puutteellisesti tiedostamasta vallasta voisi empiirisessä tutkimusasetelmassa saada vihjeitä esimerkiksi haastatteleamalla yksilön lähipiiriä organisaatiossa tai suorittamalla osallistuvaa havainnointia. Mitenkään helppoa tämä ei tietenkään olisi.

Kuten totesin, valtailmiön empiirinen tutkiminen ei kuitenkaan kiinnostanut minua henkilökohtaisesti. Olen edelleen sitä mieltä, että myös tarkkaan harkintaan, kokemukseen ja laajaan – empiirisiä havaintojakin sisältävään – kirjallisuusperustalla perustuvalla käsiteanalyysillä voidaan parhaassa tapauksessa saavuttaa huomionarvoista ymmärrystä esimerkiksi vallitsevista valtasuhteista ja yrityksissä tapahtuvan toiminnan luonteesta yleensäkin. Tällainen käsiteanalyysi pystyy kyllä hyvin kilpailemaan ainakin suhteellisen yksiviivaisten empiiristen tutkimusten kanssa, joissa tulokset voivat pitkälti olla lähes itsestään selvyyskysä.

Professori Jouko Lehtovuori luonnehti 1970- luvulla monia ruotsalaisten tutkijoiden empiirisiä budjetointi- ym. tutkimuksia todeten, että niitä vaivasi ”kuninkaallinen ruotsalainen helmasynti – naiivi empirismi”. Minusta tuntuu, että tällaista piirrettä on myös suomalaisessa tutkimuksessa edelleen ainakin jossakin määrin.

Noihin aikoihin Suomessa keskusteltiin julkisuudessa kriittiseen sävyyn eräistä yhteiskuntatieteellisistä empiirisistä tutkimuksista – muun muassa niin sanotusta Tandem-projektista – joita luonnehdittiin tulostensa itsestään selvältä vaikuttavan luonteen johdosta jopa nollatutkimuksiksi. Näihin tutkimuksiin ja samalla niistä käytyyn keskusteluun sisältyi tietty poliittinen tunnelataus. Tämä saattoi sävyttää silloin ja vielä myöhemminkin monien tutkijoiden asennoitumista yksioikoiseen empiiriseen tutkimukseen.

En kuitenkaan halua vähätellä empiirisen tutkimuksen arvoa – päinvastoin, se on aivan välttämätöntä muun muassa laskentatoimessa. Haluan vain korostaa, että käsiteanalyysillä voi harkitusti käytettynä olla merkitystä myös itsenäisenä lähestymistapana. Siten se ei mielestäni ole pelkästään empiirisen tutkimuksen epäitsenäinen alkuvaihe. Palaan tutkimusmetodologiaan perusteellisemmin luvussa 7 saatuaani esitellyksi tutkimusharrastukseni historian aihepiirien ja sisältöjen osalta (lähes) kokonaisuudessaan.

Minulle on siis kuitenkin riittänyt vallan jäsentäminen käsitetasolla sitä ymmärtämään pyrkivässä tarkoituksessa. Yleensä valta kuitataan kirjallisuudessa – ellei aivan yksi-, niin ainakin – varsin suppeaulotteisena. Yritysten toiminnassa yhä tärkeämmäksi osoittautunut valta näyttäytyi minulle erittäin monitahoisena ja vaikeasti hallittavana ilmiönä, jonka merkityksen vähättely ei tämän analyysin jälkeen tunnu perustellulta.

Valtateema jäi 1980- ja 1990- lukujen vaihteessa pois kirjoituksistani, mutta huomasin sen tulleen muotiin laskentatoimen tutkimuksessa 1990-luvun loppupuolella. Tällöin se tuotiin esiin muun muassa *institutionaalisen teorian* yhteydessä. Saatoin itsekseni todeta, että ei paljon mitään periaatteessa uutta auringon alla. Institutionaalisen teorian tiimoilta kirjoitin 2000- luvun puolella pienen tutkimusraportin (Pihlanto 2000c), mutta valta ei noussut siinä keskiöön. Sen sijaan raportissa dominoi edelleen jo pitkään mielenkiintoni kohteena ollut *yksilötaso*, joka oli mielestäni otettu institutionaalisisessa teoriassa puutteellisesti huomioon. Tämä ”puute” ei ole sinänsä hämmästyttävä, sillä instituutio ilmiönä jättää luontaisesti varjoonsa sen piirissä toimivan yksilön, ja ihmisistä puhutaan sen yhteydessä korkeintaan kollektiivina.

Edellä tarkastelemissani julkaisuissani oli mielestäni informaation ja vallan ohella keskeistä myös Hopwoodin kehittämän roolimallin hyödyntämisen ja sen kehittämisen jatkaminen. Roolimallin ja siihen liittyvän käsiteanalyysin avulla arvelin saaneeni tuoduksi laskentatoimen piiriin käytännön toiminnassa tärkeitä käyttäytymispiirteitä: yksilöiden omia tavoitteita ja yksilöiden halun ajaa näitä läpi käytettävissään olevan valtapotentiaaliturvin yrityksen virallisten ja ainakin muiden yksilöiden tavoitteiden kustannuksella – siis niiden kanssa kilpaillen.

Korostin edellä käsiteanalyysia itsenäisenä lähestymistapana, mutta nykyisin tiedeyhteisö käsittääkseni katsoo, että pelkkä käsiteanalyysi ei riitä. Näin ollen, jos haluttaisiin tutkia esimerkiksi vallankäyttöä ja laskentatoimen rooleja, vaadittaisiin empiirisiä näyttöjä niiden esiintymisestä yrityksissä. Kuten edellä kävi ilmi, itsekin kyllä sisällytin – jouduin sisällyttämään – väitöskirjaani empiirisen osan, mutta sen jälkeen kun tutkimuksen vapausasteet olivat

suuremmat kuin väitöskirjatyöskentelyssä, saatoinkin paneutua käsiteanalyttisiin tutkimuksiin.

Käsiteanalyysin merkitystä korostin vielä yhdessä emeritusajan puheenvuorossani *Liiketaloudellisessa Aikakauskirjassa* (Pihlanto 2006b), koska alkoi näyttää yhä selvemmältä, että käsiteanalyttisellä tutkimusotteella ei enää ollut sijaa tutkijan työkalupakissa. Ainakaan väitöskirjoja ei ole meillä tietääkseni pitkään aikaan tehty pelkällä käsiteanalyysillä, vaan niiden pitää nähtävästi välttämättä olla empiirisiä. Palaan tähän puheenvuoroon vielä luvussa 71.

4 IHMINEN ETUALALLE: PÄÄTÖKSENTEKIJÄN PERSONOINNISTA JUNGIN, BRUNTONIN JA K.V. LAURIKAISEN IDEOIHIN

4.1 Päätöksentekijän personointi ja Mintzbergin roolimalli

Sidosryhmästä ryhmään ja lopulta yksilöön

Minulta on silloin tällöin kysytty, miten päädyin niin numeerisella ja teknisluoteisella alalla kuin laskentatoimessa tarkastelemaan ihmistä ja ihmisen käyttäytymistä. Olen vastannut kysyjille, että se tapahtui juuri edellä useaan kertaan mainitsemani *sidosryhmäteorian* kautta, jonka mukaan yritys on eri sidosryhmiensä eli johdon, henkilöstön, omistajien, luotonantajien, jne. yhteenliittymä.

Sidosryhmäteoriaa soveltaessani havaitsin nimittäin melko pian, että esimerkiksi rahoitusneuvottelujen ja yleensäkin yrityksen johdon toiminnan tarkastelu sidosryhmätasolla on liian abstraktia ja siten käytännölle vierasta: yksilöthän näitä asioita yrityksissä ja niiden ulkopuolella ensisijaisesti hoitavat, eivät tietenkään sidosryhmät ryhminä.

Sidosryhmä on siten vain tutkimuksen apuväline, joka luokittelee yrityksen kannalta toiminnaltaan samanlaiset organisaatiot tai yksilöt samaan ryhmään kuuluviksi. Tämä luokittelu tapahtuu lähinnä ryhmän jäsenten yritykseen kohdistuvien intressien samankaltaisuuden perusteella, mutta ryhmän jäsenillä ei useinkaan ole käytännön toimissaan mitään tekemistä keskenään. Lisäksi heidän tavoitteensakin saattavat yksityiskohdissaan erota toisistaan.

Eri asia on, että ihmiset yrityksissä toimivat paljolti ryhmissä ja tiimeissä. Tällöin ryhmän jäsenet kuitenkin toimivat ja tietävät toimivansa ryhmässä, toisin kuin ollessaan muiden kanssa saman sidosryhmän jäseniä. Tiimityöskentelyyn osallistuvat eivät silti tarkemmin analysoiden toimi vain *ryhmänä* vaan pikemminkin samalla *ryhmässä*, sen jäsenenä. Jälkimmäinen ilmaisu korostaa

heidän yksilöllisyyttään ja itsenäisyyttään. Vastaavasti voidaan yksilöä korostaa todeta, että vaikka ihmiset toimivat organisaatioittensa nimissä vaikkapa kuinka anonyymeinä edustajina tahansa, he ovat silti ensisijaisesti yksilöitä. He eivät siten ole pelkästään edustamansa organisaation kasvottomia symboleja, puhumattakaan siitä, että he olisivat sidosryhmänsä edustajia – sidosryhmähän on, kuten viittasin, vain tiettyihin tilanteisiin sopiva tutkimuksellinen abstraktio.

Yksilön korostamista ryhmän sijaan voidaan perustella muun muassa sillä, että jokainen yksilö joutuu henkilökohtaisesti ajattelemaan ja ymmärtämään ne asiat, joista esimerkiksi ryhmässä keskustellaan ja päätetään niin yrityksen sisällä kuin omaa organisaatiota ulospäin edustettaessakin. Vain yksilöllä on kyky ymmärtää, ja siten ryhmän ”ymmärrys” on vain sen kunkin jäsenen edustaman yksilöllisen ymmärryksen ”objektivoitunut” yhdistelmä.

Tästä näkökulmasta ajatellen pelkästään ryhmän tarkasteluun tyytyminen edustaisi eräänlaista yleistävää likinäköisyyttä, jonka halusin välttää: tarkentamalla fokusta ryhmän sisälle nähdään yksittäisten ihmisten merkitys ja heidän panoksensa. Tämä voi vaikuttaa triviaalilta havainnolta, mutta valtaosa laskentatoimen tutkimuksesta oli jäänyt tarkasteluissaan parhaimmillaankin organisatoriselle ja sosiaaliselle eli ryhmän tasolle, noteeraamatta ihmisyksilöitä. Sama näkemys on käsittääkseni vieläkin vallitseva.

Tutkimuksiini tietyiltä osin paljonkin vaikuttanut edellä mainittu englantilainen professori Anthony Hopwood tyytyi organisatorisen ja sosiaalisen tason problematiikan tarkasteluun. Tätä linjaa symboloi hänen perustamansa ja pitääkään päätoimittamansa aikakauskirjan nimikin, *Accounting, Organizations and Society*.

Hopwoodin käydessä jälleen kerran Turussa keskustelin hänen kanssaan täydessä yhteisymmärryksessä organisatorisen, sosiaalisen ja yksilötason tarjoamista vaihtoehtoista. Tämä tapahtui hotelli Hamburger Börsin lobbybaarissa. Hän totesi pitäytyvänsä tutkimuksissaan mieluummin organisatorisessa ja sosiaalisessa ulottuvuudessa, minä taas lähtökohdaltaan yksilötasoisessa, minkä hän myönsi kyllä relevantiksi – ehkä kohteliaisuuttaan. Olen havainnut, että silloin kun Hopwood on joskus uransa alkuvaiheessa ohimennen käsitellyt yksilötasoa, se on tapahtunut perinteisen nomoteettisen (luonnontiedepohjaisen) psykologian tasolla, mikä onkin behavioristisessä mekanistisuudessaan epätyydyttävä vaihtoehto.

Hopwood arvosteli usein puhtaasti kognitiivisiin aspekteihin keskittyviä laskentatoimen tutkimuksia, joissa unohdetaan laskentajärjestelmän organisatorinen konteksti ja pidetään laskentatoiminta riippumattomana muuttujana – annettuna sekä ongelmattomana kokonaisuutena. Kuitenkaan hän ei täysin kielittänyt kognitiivisen aspektin merkitystä laskentatoimen tutkimuksessa, kunhan myös samalla ymmärretään laskentatoimen luonne riippuvana muuttujana ja organisatorinen todellisuus (ks. Pihlanto 1984, 5-6, 10 ja siinä viitattu Hopwood 1983). Pidin tämän kaiken mielessäni lähtiessäni ”personoimaan” päätöksentekijää raportissani (1984), jota tarkastelen seuraavassa.

Kuten edellä on käynyt ilmi, väitöskirjani jälkeisissä kirjoituksissakaan en vielä edennyt ihmisen sisäiseen, tajunnalliseen maailmaan, vaan tarkastelin yrityksen päätöksentekijää ulkoisesti, toimijana.

Päätöksentekijän personointi tiedonkerääjän roolin avulla

Edellisessä luvussa siteerasin raporttiani, jossa sovelsin Mintzbergin (1973) roolimallia laskentatoimen alueella (Pihlanto 1983c). Tämän julkaisuni ilmentymistä seuraavana vuonna hyödynsin roolimallia uudelleen kahdellakin tavalla (Pihlanto 1984). Ensimmäkin pyrin sen avulla tarkastelemaan mahdollisuuksia *organisatoristen* näkökulmien avaamiseen laskentatoimeen. Toiseksi – mikä on tässä yhteydessä tutkimuslinjaani ajatellen tärkeämpi tavoite – käytin roolimallia yrityksessä toimivan yksilön kuvauksen eli *päätöksentekijän personoinnin* (henkilöinnin) välineenä, kuten asiaa luonnehdin (Pihlanto 1984, 5).

Päätöksentekijän personoinnilla tarkoitin sitä, että päätöksentekijä noteerataan tiettyjä ominaisuuksia omaavana henkilönä persoonana, joka toimii vuorovaikutuksessa laskelman kanssa. Toisin sanoen personointi merkitsee persoonallisuuden (henkilöllisyyden) antamista päätöksentekijälle. Tämän lähestymistavan perusteluksi ja eduksi mainitsin, että laskentajärjestelmien hyväksikäyttöä voidaan näin tarkastella toimijan, yksilön ehdoin (Pihlanto 1984, 12).

Personointi merkitsi konkreettisesti Mintzbergin roolimallin sisältämien tiettyjen roolien valintaa edustamaan päätöksentekijää. Näin päätöksentekijä itse, *persoonana*, sisällytettiin malliin, joka alun perin kuvaa vain niitä *rooleja*, joissa johtotehtävissä toimivat yksilöt organisaatiossa operoivat. Kun näin täydennettyä roolimallia käytetään laskentatoimen järjestelmien yhteydessä tapahtuvan informaation tuottamisen ja sen nojalla tapahtuvan päätöksenteon tarkasteluun, mukana on nyt edellä peräänkuuluttamani ”tiettyjä ominaisuuksia”

sia omaava laskelman ulkopuolinen, sen kanssa vuorovaikutuksessa oleva olio”.

Toin raportissani (1984) esiin sen aikaisemmin mainitsemani seikan, että sidosryhmäteoria oli minulle eräänlainen esivaihe ja lähtökohta päätöksentekijän personoinnille:

”Eräänlaisena esivaiheena tähän [pätöksentekijän personointiin] voidaan pitää sidosryhmäteorian soveltamista laskentatoimeen: yrityksen ja samalla laskentatoimenkin toiminta realisoituu sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän näkemyksen omaksuminen siis tarjoaa varsinaisesti erään mahdollisen lähtökohdan päätöksentekijän personoinnille.” (Pihlanto 1984, 11).

Raporttini alaviitteessä totesin, että väitöskirjassani esittämäni pääomarahoitussysteemi oli jo tulkittavissa eräänlaiseksi päätöksentekijän personoinnin välineeksi (Pihlanto 1984, 13). Tällä tarkoitin sitä, että koska kyseinen systeemi sisälsi aineksia, joita päätöksentekijä sovittelee yhteen mielessään, niin systeemin toiminnan täytyi realisoitua jossakin yksilössä. Siten pääomarahoitussysteemi ei ollut täysin persoonaton rakenne, kuten esimerkiksi laskentajärjestelmä.

Toteutin päätöksentekijän personoinnin raportissani siten, että määrittelin yksilölle – siis johtajalle – tietyn paikkansa Mintzbergin roolimallin (1973) rakenteessa. Kuten luvusta 33 kävi ilmi, malli sisältää seuraavat johtajan roolit:

- 1) henkilöiden väliset roolit (keulakuva, johtaja ja liittouma)
- 2) informaatoroolit (tiedonkerääjä eli monitori, tiedonjakaja ja edustaja) sekä
- 3) päätöksentekoroolit (yrittäjä, ongelmanratkaisija, resurssien allokoija ja neuvottelija).

Lyhyen pohdiskelun jälkeen sijoitin johtajan persoonana informaatorooleista keskeisimpään eli tiedonkerääjän (monitorin) rooliin, joka oli Chenhallin ja Morrisin (1981) esittämän malliversion ytimessä (ks. liite 3). Tässä roolissa johtaja on kuin hämähäkki – muista rooleista ja niiden välisistä informaatiokytköksistä koostuvan – verkkonsa keskellä (ks. Pihlanto 1984, kuvio sivulla 29).

Tiedonkerääjän/monitorin roolista on yhteys kaikkiin muihin rooleihin. Siihen suuntautuvat kaikki muut formaalit ja epäformaalit informaatiovirrat niin organisaation sisältä kuin sen ulkopuoleltakin. Siksi se on kaiken informaation solmukohtana roolimallin keskeisin rooli. Tämä kuvaa luontaisesti myös johtajaa organisaatiossa: kaiken (tärkeän) informaation tulisi olla hänen ulottuvil-

laan, ja hän myös jakaa sitä tarpeelliseksi katsomallaan tavalla edelleen valitsemiinsa kohteisiin. Viime kädessä siksi, että laskentatoimessa ja myös johtajan toiminnassa informaatiolla on aivan olennainen merkitys, katsoin mielekkääksi ”materiaalista” johtajan/päätöksentekijän juuri tiedonkerääjän rooliin.

Tämä valinta merkitsi sitä, että Mintzbergin roolimalliin ilmestyi *tiedonkerääjän* ominaisuudessa *ihminen* eli päätöksentekijä eli johtaja (liitteen 3 kuviossa esiintyvä hymiö symboloi tätä). Johtaja hankkii tiedonkerääjän roolissa informaatiota kaikista mahdollisista lähteistä, ja jakaa sitä *tiedonjakajan* roolissa tarpeen mukaan niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellekin, sekä toimii paitsi *johtajana*, myös muodollisena *keulakuvana* eli yrityksen edustajana ulospäin. Edelleen johtaja *liittoutuu* erilaisten tahojen kanssa edistääkseen yrityksen päämääriä – ja omiaankin – sekä suorittaa niitä tehtäviä, jotka yleisen käsityksen mukaan kuuluvat johtajan työkenttään: päätöksentekorooleissa hän *ratkaisee* eritasoisia *ongelmia*, *allokoi* tärkeimmät *resurssit*, sekä *neuvottelee* kaiken päätöksentekoon liittyvän toimintansa yhteydessä eri sidosryhmien edustajien kanssa.

Lyhyesti tiivistäen päätöksentekijän eli johtajan personointi merkitsee Mintzbergin roolimallin täydentämistä niin, että malli ei ole enää pelkkä rooliluettelo, vaan se sisältää myös konkreettisesti henkilön, joka hoitaa kaikkia rooliluettelon mukaisia tehtäviä ja niissä realisoituvia informaatiovirtoja. Näin personoitu päätöksentekijä ei ole välttämättä yrityksen toimitusjohtaja, vaan mallin avulla voidaan soveltuvin osin kuvata ja analysoida minkä tahansa päätöksiä tekevän henkilön toimintaa.

Sisällytin kuitenkin tähän johtajan ”persoonaan” tiedonkerääjän roolin ohella vielä tarkemmin määrittelemättömän osan *päätöksentekorooleista* (Pihlanto 1984, 14-16). Näin siitä syystä, että päätöksenteko on ehkä kiinteämmin johtajaan sidottu, kuin mikään muu hänen rooleistaan – kuten johtajasta synonyymina käytetty päätöksentekijä-termi osoittaakin. Tämä lisäys ei tunnu nykyhetkellä arvioiden täysin tyydyttävältä, sillä selkeämpää olisi ollut, että johtajaa persoonana edustaisi vain yksi ainoa rooli – tiedonkerääjä, monitori – ja kaikki muut roolit kuvaisivat vain tämän persoonan tehtäviä.

Eräänä vaihtoehtona päätöksentekijän personoinnille pidin pitäytymistä Mintzbergin (1973, 72) esittämässä ideassa, jonka mukaan hän määritteli johtajan *hermokeskukseksi* (nerve center), rooleista erilliseksi kokonaisuudeksi. Tämän ajatuksen mukaan johtaja olisi eräänlainen tietojenkäsittelyjärjestelmä. Tosin Mintzberg ei tässäkään pidä johtajaa persoonana, vaan hermokeskus näyttää yhtä persoonattomalta kuin roolimalli kokonaisuudessaan.

Oli miten oli, tietyn konkreettisen ”paikan” osoittaminen päätöksentekijälle roolimallin rakenteessa teki mahdolliseksi roolimallin syventämisen edelleen

yksilötason suunnassa, mikä tapahtui kaavailujeni mukaan kytkemällä yksilön kognitiiviset ominaisuudet (niitä koskevat oletukset) juuri tiedonkerääjän ja päätöksentekijän rooleihin. Mallin luonteesta johtuen samassa yhteydessä oli mukana myös johtajan organisatorinen toimintaympäristö, mistä hän saa informaationsa ja minne hän sitä jakaa (Pihlanto 1984, 5, 16, 18).

Roolimalliin tuli personoinnin avulla lisätyksi päätöksentekijä – ”oikea” ihminen, jolla on aivot (tajunta). Juuri päätöksentekijän aivoihin kerääntyvä kaikki organisaatiossa liikkuva informaatio, ja niissä se muokkautuu sekä lopputulos kommunikoidaan valituilta osin muille ihmisille.

Päätöksentekijän personointia pohdiskellessani tiesin, että laskentatoimen kirjallisuudessa puhuttiin jonkinlaisesta toimijasta, mutta vain yleisesti laskentainformaation tuottajana, ”laskentahenkilönä” ja varsinkin laskentainformaation hyväksikäyttäjänä eli päätöksentekijänä. Päätöksentekijän huomioon ottaminen kirjallisuudessa merkitsi, että tämä itse asiassa kyllä ”personoitiin”, sitä kuitenkin selkeästi tiedostamatta ja ajattelematta päätöksenteon lisäksi lainkaan niitä lukuisia muita rooleja (yksilöiden väliset roolit, informaatiroolit ja päätöksentekoroolit laajasti ymmärrettyinä), joita päättäjät joutuu suppeasti määrittelyn päätöksen tekemisen yhteydessä suorittamaan.

Myös praktinen syllogismi kuvaa johtajaa

Eräänä yrityksenä ”personoida” päätöksentekijä laskentatoimessa voidaan mielestäni pitää ”Tampereen koulukunnan” kirjoituksista alkunsa saanutta *praktisen syllogismin* (von Wright 1963) soveltamista päätöksentekijän toiminnan ehtojen kuvaamiseen. Praktisen syllogismin mukaan tarkoituksellinen toiminta syntyy kun toimija tavoittelee jotakin haluamaansa ja uskoo, että saadakseen sen, hänen on suoritettava jokin tietty toimenpide. Niinpä hän ryhtyy suorittamaan sitä. Praktinen syllogismi tarjoaa yksinkertaisen mallin, jolla ihmisen ajattelua ja sen tuloksena syntyvää toimintaa voidaan kuvata ja selittää hänen tavoitteensa avulla. Sittemmin muun muassa Kari Lukka hyödynsi praktista syllogismia budjetointia koskevassa väitöskirjassaan (Lukka 1988). Palaan Tampereen koulukuntaan luvussa 71.

Käyttäen hyväksi praktista syllogismia päästiin siis loogisen mallin avulla kuvaamaan päätöksentekijän perusluonteinen tavoitteellisuus ja siihen nojautuva toiminta (Pihlanto, 1982a, 1984, 13). Sen sijaan päätöksentekijästä ja laskentahenkilöstä *persoonana* eli vaihtelevia piirteitä omaavana toimijana, ei praktisessa syllogismin yhteydessä, eikä kirjallisuudessa yleensä mainittu juuri mitään. *Päätöstilanteiden* erityispiirteitä (esimerkiksi epävarmuutta ja erimielisyyttä tavoitteista) kyllä käsiteltiin vaikkapa laskentatoimen roolimal-

lissa esitettyyn tapaan. Tämän olisi luullut saavan tutkijat kohdistamaan huomiotaan myös yksilöiden henkilökohtaisiin edellytyksiin toimia erilaisissa päätöstilanteissa ja samalla näiden persoonallisuuspiirteisiin.

Päätöksentekijät näyttivät kuitenkin useimmissa tarkasteluissa olevan kaikki keskenään samanlaisia rationaalisia taloudellisia toimijoita, lähinnä perinteisiä taloustieteen homo economicuksia, joiden yksilöllisiin ominaisuuksiin ei tarvinnut kiinnittää huomiota, koska niitä ei määritelmän mukaan ollut tai niillä ei ainakaan ollut mitään merkitystä. Toimijain keskenään samankaltainen ”persoonallisuus” ymmärrettiin siis äärimmäisen kapeaksi ja vivahteettomaksi.

Laskentatoimen tutkimuksissa ongelmien nähtiinkin yleensä keskittyvän itse *laskelmaan*, sen sisäiseen logiikkaan sekä laskentatilanteeseen – esimerkiksi sen epävarmuuteen tai epämääräisyyteen – ja joskus myös laskentatoimen edellä mainittuun organisatoriseen ja sosiaaliseen ympäristöön. Yksilö nähtiin korkeintaan kasvottomana päätöksentekijänä – Mintzbergin roolimalliin viitaten suppeasti ymmärretyssä päätöksentekoroolissa toimivana eli lähinnä ongelmanratkaisijana. Muita päätöksentekorooleja eli yrittäjän, ongelmanratkaisijan, resurssien allokoijan ja neuvottelijan rooleja ei otettu huomioon.

Mitä tulee motiiviini ryhtyä henkilöimään eli personoimaan päätöksentekijä, näyttää siltä, että tunsin yksinkertaisesti tarvetta esittää päätöksentekijä yksilönä, edes jonkinlaisena persoonana. Roolimalli pelkkänä roolien luettelona ei siis minulle riittänyt, sillä siitä puuttui ihminen.

*Kun viimeistelin tätä lukua päätöksentekijän personoinnista, satuin lukemaan Mika Waltarin kirjaa *Lähdin Istanbuliin* (1948). Siinä hän tähän yhteyteen hyvin osuvalla tavalla kertoo käynnistään Zürichin museon aselissa, missä hän tutkiskeli esineitä seuraavaa romaaniaan silmällä pitäen:*

”Kirjailija etsii materiaalia kokonaan toisella tavalla kuin tiedemies. Hän hakee kaiken takaa ihmistä, poikkeusta, oikkua, kun taas tiedemiehen pyrkimyksenä yleensä on yleispätevyys, periaate, johtava ajatus. --- Koetin pitää pääni kylmänä ja ajatella koko ajan ihmistä, joka piili museon jokaisen ruostuneen ja ajan himmentämän murha-aseen takana.” (Waltari 1948, 99).

Kirjailija siis ilmeisesti yritti herättää aseiden käyttäjän mielessään ”henkiin”, voidakseen romaanissaan kuvata tätä aidolla tavalla aseiden käyttäjänä – ja miksei uhrinakin. Hieman samaan tapaan pyrin saamaan laskentainformaation käyttäjän ja tuottajan ”eläviksi”, voidakseni syventää ymmärrystä yksilön toiminnasta laskentainformaation yhteydessä. Tiedemie-

hellä Waltari luonnollisesti tarkoitti perinteistä valtavirtatutkijaa. Oma subjektivistinen tavoitteeni etsiä laskentajärjestelmien takaa ihmistä, tai pikemminkin sijoittaa ihminen niiden yhteyteen, muistuttaa joka tapauksessa melkoisesti kirjailijan kuvaamia pyrkimyksiään.

Sijoittaessani päätöksentekijän osaksi Mintzbergin roolimallia en vielä osannut hyödyntää persoonallisuusteorioita, puhumattakaan siitä, että olisin tuntenut holistisen ihmiskäsityksen, joka olisi tarjonnut päätöksentekijän personoinnin ongelmaani selkeän – ja kuten minusta vieläkin tuntuu – melko ”lopullisen” filosofisen ratkaisun.

Päätöksentekijän personointia koskevan raporttini yhteenvetoluvussa (Pihlanto 1984, 17-20) mainitsin kuitenkin jo *päätöksentekotyylit*, jotka Taggart ja Robey (1981) esittivät C.G. Jungiin (1971) viitaten. Arvelin, että ne olisi mahdollista sijoittaa Mintzbergin roolimallin monitorin ja päätöksentekoroolien edustaman toimijan vaihtoehtoisiksi ominaisuuksiksi. Näin päästäisiin täsmentämään yksilön monitorin roolissa tapahtuvaa informaation hankintaa koskevia ”tyylivaihtoehtoja”, samoin kuin informaation käsittelytapojakin. Viittasin tässä muun muassa ihmisen aivopuoliskojen erilaisiin toimintatapoihin, joihin palasin jälleen myöhemmin hyvinkin perusteellisesti. Suorittamani päätöksentekijän personointi oli siis selvästi alku- tai välivaihe, jolle olin ajatellut jatkoa. Seuraavassa luvussa tartunkin Jungin ideoihin.

Raporttini (1984) päätteeksi vedin rajaa organisatorisen ja yksilötasoisien lähestymistavan välille todeten, että yksilötason prosessit, joita päätöksentekijän personointi pyrki edustamaan, voidaan käsittää suorastaan perusluonteisiksi, pyrittäessä ymmärtämään myös yksilöä ylemmän hierarkiataason eli organisatorisia prosesseja – laskentajärjestelmän hyväksikäyttö ja sen kehittäminen näihin lukien. Siten yksilö on se ”alkio”, josta lähtien ryhmän ja organisaation käyttäytymistä voidaan pyrkiä tehokkaasti ymmärtämään – sen jälkeen kun yksilön taso on ensin riittävästi hallinnassa.

4.2 Carl Gustav Jung avuksi päätöksentekijän tyypittelyssä

1980-luvun puolivälissä muodostui keskeiseksi päätöksentekijän ominaisuuksia jäsentäväksi idealhteekseni viime vuosisadan alkupuolella Wienissä vaikuttanut Carl Gustav Jung (1875–1961), jonka persoonallisuustypologiaa ryhdyin tosissani soveltamaan.

Tarkoitukseni oli syventää laskentatoimen yhteydessä toimivaa päätöksentekijää koskevaa kuvaa Jungin persoonallisuusteoriaan perustuvien päätöstyötyylien avulla (Jung 1971; Pihlanto 1986, 7, 48). Siten toimijat eivät olisi pelkkiä toistensa kaltaisia hyötyään maksimoivia homo economicuksia, vaan heillä olisi tiettyjä vaihtelevia oikeallakin ihmisellä olevia ominaisuuksia.

Toisin sanoen kysymys oli päätöksentekijän personoinnin syventämisestä persoonallisuuden ulottuvuudessa. Vielä selvemmin todeten pyrin kuvaamaan niiden päätöksentekijöiden eräitä inhimillisiä ominaisuuksia, jotka laskelmia laativat ja käyttävät. Monesta saattaa tuntua oudolta, että itse ihmisen ominaisuuksiin ei laskentatoimessa ollut juurikaan kiinnitetty huomiota. Näin ainakin minä ajattelin.

Tähän puuhaan ryhtyessäni tiesin, että laskentatoimessa esiintyy psykologian piiristä omaksuttu tutkimushaara, joka tunnettiin ”yksilöllisten erojen näkemys” (individual differences view) nimellä. Siinä kiinnitettiin huomiota muun muassa laskentainformaation perillemenoon ja laskentatekniikoiden osakseen saamaan hyväksyntään, sekä todettiin niiden olevan jossakin määrin yhteydessä hyväksikäyttäjän *kognitiiviseen tyyliin*. Tämä tutkimus oli kuitenkin lähestymistavaltaan luonnontieteenomaista ja sellaisena se mekanisoi ihmisen perinpohjaisesti. Tästä syystä en katsonut siitä olevan apua minulle.

Psykologinen funktio määrittelee persoonallisuuden

Jungin persoonallisuusteorian peruskäsitteinä voidaan pitää neljää psykologista funktiota, joista kaksi liittyy yksilön havaitsemiseen ja kaksi yksilön suorittamaan arvosteluun.

Havaitseminen eli informaation hankinta voi tapahtua:

- aistihavainnoin (Sensation; S) tai
- intuition (Intuition; N) avulla.

Arvostelu eli informaation käsittely suoritetaan:

- ajattelun (Thinking; T) tai
- emootioiden (Feeling; F) avulla.

Näistä funktioista käytetään englanninkielisissä teksteissä yleisesti edellä suluissa esitettyjä lyhenteitä. Jung määritteli myös muita persoonallisuuden ulottuvuuksia, mutta pelkistääkseni tarkastelua pitäydyin vain näissä neljässä psykologisessa funktiossa. Viitaten laskentatoimen luonteeseen informaation tuottajana yrityksessä, vaikutti mielestäni perustellulta määritellä (personoida) yksilö juuri informaation hankinta- ja käsittelytapojen avulla.

Näihin psykologisiin funktioihin perustuvia päätöstyylejä tai ongelmanratkaisutyylejä – ja vastaavia ihmistyyppjä – oli sovellettu johtamisen- ja päätöksenteon alueella varsin yleisesti (esim. Taggart ja Robey 1981). Puhuttiin ensinnäkin *yksittäistyyleistä* tai yksittäistyypeistä, jolloin kukin psykologinen funktio määritteli yhden päätöksentekotyylin tai päätöksentekijätyyppin:

- aistihavaintotyyli tai -tyyppi (S),
- intuitiotyyli tai -tyyppi (N),
- ajattelutyyli tai -tyyppi (T) ja
- emootiotyyli tai -tyyppi (F).

Kukin näistä tyyleistä voi siis luonnehtia yksilön persoonallisuuden keskeistä ominaisuutta, vaikka jokaisella ihmisellä kaikki nämä tyylit ovat luonnollisesti tavalla tai toisella läsnä. Eihän voida pitää järkevänä väitteenä esimerkiksi sitä, että aistihavaintotyylin dominoimalla henkilöllä (aistihavaintotyyppillä) ei olisi lainkaan intuitiivisuutta, ajattelukykyä, eikä emootioita.

Jungin mukaan yksilöillä on kuitenkin taipumus keskittyä vain yhteen näistä psykologisista funktioista, jolloin muut kolme vaikuttavat toimintaan vähemmän selvästi. Eräässä johtamisen alueen artikkelissa spekuloidiin parhaaksi yritysjohtajatyypiksi sellaista persoonallisuustyyppiä, jolla kaikki neljä psykologista funktiota ovat tasavahvasti kehittyneitä (Ramaprasad ja Mitroff 1984). Jung puolestaan katsoi, että tällaista tyyppiä voidaan pitää patologisena tapauksena. Mitähän tämä kertoo kyseisen artikkelin kirjoittajien johtajanäkemyksestä?

Pelkistäen ideani oli se, että aistihavainnoin (S) tietonsa hankkiva päätöksentekijä kohdistaa huomionsa eri asioihin kuin lähinnä intuition (N) avulla havainnoiva, ja vastaavasti ajatteluun (T) merkittävästi keskittyvä käsittelee tietoa eri tavalla kuin ensisijaisesti emootiota (F) käyttävä. Siten samassakin laskenta- tai päätöksentekotilanteessa yksilöiden ymmärretään käyttäytyvän laskelman laatijoina, ja myös niiden käyttäjinä persoonallisuutensa mukaisesti eri tavoin: tietty laskelma ja laskenta- tai päätöstilanne ei siis ole sama kaikille. Kaikki yksilöt eivät siis suinkaan ole samanlaisia – vaikka näin tunnuttiin laskentatoimessa yleisesti ajateltavan, tosin kiinnittämättä asiaan yleensä sen kummemmin huomiota. Katsoin, että tällaista lausu-

matontakin ”yhden ja saman aktorityypin olettamusta” ei voi pitää riittävänä, olipa tämä aktorikäsitys sinänsä miten kehittynyt tahansa (Pihlanto 1986, 48).

Mitkä ominaisuudet luonnehtivat näitä Jungin esittämiin psykologisiin funktioihin perustuvia päätöstyylejä eli persoonallisuustyyppisiä ja miten ne erottuvat toisistaan esimerkiksi laskentatoimen yhteydessä? Tästä oli kirjallisuudessa paljon empiiristäkin tietoa, jota seuraavassa lyhyesti referoin.

Havaitsemiseen eli informaation hankintaan suuntautuvista tyyleistä ensinnäkin aistihavaintotyylliselle (S) toimijalle on ominaista informaation hankinta ensisijaisesti aistien välityksellä. Tällainen henkilö muodostaa käsityksensä todellisuudesta lähinnä objektiivisten, kovien faktojen ja niihin liittyvien yksityiskohtien pohjalta. Siten hän pitäytyy mielellään konkreettisissa, realistisissa ja tutuissa rutiiniongelmassa. Näillä yksilöillä on todettu olevan taipumusta työskentelyyn sääntöjen, rajoitusten ja standardimenettelytapojen parissa. Tällainen toimija ymmärtää siis esimerkiksi laskentatiedon ”sellaisena kuin se on” – tai hänen mielestään ”näyttää olevan”.

Pohdiskelin raportissani myös kunkin tyylin yhteyksiä *organisaatioteorioihin* ja *tutkimusmetologioihin* – niihin nimenomaisesti tai hiljaisesti sisältyviin toimijan persoonallisuutta koskeviin käsityksiin. Aistihavaintotyyppissä voidaan mielestäni nähdä perinteisten organisaatioteorioiden mukaiseen maailmaan luontevasti sopiva, suuntautumisltaan *objektivistinen* henkilö (Pihlanto 1986, 15-16 ja viitattu kirjallisuus). Tällainen toimija tuntuisi olevan suorastaan perinteisen laskentahenkilön prototyyppi. Monet empiiriset tutkimukset tukevatkin tätä käsitystä.

Intuitiotyyppinen (N) toimija on informaation hankinnassaan aivan toista maata kuin aistihavaintotyylinen. Hän omaksuu niin laskenta- kuin muutakin informaatiota tyyppillisesti mielikuvituksensa avulla, näkemällä osien sijasta kokonaisuuden.

Intuitiotyyppi mieltää havaitsemisensa kohteet mahdollisuuksina, hahmoina, eikä niin kuin aistihavaintotyylinen eli sellaisina ”kuin ne ovat” eli erillisinä muista kohteista. Intuitiivista henkilöä kiinnostavat uudet ongelmatilanteet, joita hän lähestyy kokonaisvaltaisesti hahmottaen, käsitellen usein lukuisia vaihtoehtoja samanaikaisesti.

Toisin kuin faktoihin mieltynyt aistihavaintotyyppi, intuitiivinen toimija nojautuu paljolti epämääräiseen pehmeään informaatioon. Hän kykenee näkemään ikään kuin faktojen – vaikkapa laskentatiedon – läpi ja taakse sekä pystyy ekstrapoloimaan niitä. Tämä edellyttää tietynlaista faktojen sivuuttamista, mutta ei tietenkään niiden kokonaan torjumista. Intuitiivinen henkilö on kiinnostunut enemmän ihmisistä kuin elottomista kohteista.

Lisäksi hänen toimintaansa luonnehtii taipumus suuntautua tulevaisuuteen, spekulatiivisuuteen ja idealismiin. Intuitiivinen tyyppi on melko luontevasti yhdistettävissä ihmiskeskeisiin organisaatioteorioihin ja tutkimusmetodologioista erityisesti *subjektivistiseen* lähestymistapaan (Pihlanto 1986, 17-21).

Arvosteluun eli *informaation käsittelyyn* suuntautuvista toimijoista *ajattelutyylinen* (T) lähestyy päätöksentekoa loogiselta, analyttiseltä pohjalta. Hän pyrkii jäsentämään käsillä olevan ongelman vaiheisiin, ja täsmentää analyysiin prosessin kuluessa sekä harjoittaa lisäinformaation etsintää järjestelmällisellä tavalla. Ajattelutyyli saattaa korostuessaan johtaa persoonattomaan toimintaan sekä tilanteiden ja henkilöiden mekanisointiin. Tällaista tyyppiä on luonnehdittu objektiiviseksi, analyttiseksi, persoonattomaksi ja teoreettis-rationaaliseksi. Ajattelutyylinen toimija onkin selvästi kytkettävissä rationaaliin ja klassiseen organisaatiomalliin. Samoin *objektivistinen* lähestymistapa tutkimukseen olisi tälle luonteenomainen. Juuri tyyppin loogis-analyttinen, objektiivinen luonne tuo sen lähelle perinteistä laskentahenkilöä – eli kamreerimaista numeronmurskaajaa, jota pilkataan joskus myös pavunlaskijaksi (Pihlanto mt., 21-22).

Emootiotyyppinen (F) päätöksentekijä *käsittelee informaatiota* yleensä tunneperäisesti ja moraaliselta pohjalta. Hän pyrkii henkilökohtaistamaan päätöstilanteen korostamalla sen ainutlaatuisuutta ja yksilöiden käyttäytymistä siinä.

Emootiotyyppin ominaispiirteinä on mainittu epäloogisuus, subjektiivisuus, taiteellisuus ja tietenkin tunteenomaisuus. Tällainen toimija on lisäksi yleensä lämmin, persoonallinen ja moraalinen. Emotiotyyppi näyttää olevan enemmän tai vähemmän hiljainen oletus ihmiskeskeisissä organisaatioteorioissa ja myös subjektivistisessä tutkimusmetodologiassa (Pihlanto 1986, 23-24). Kun emootiotyyppi joutuu tekemisiin laskentainformaation kanssa, hänen voi odottaa kiinnostuvan erityisesti ”ihmisistä numeroiden takana”.

Jungin tyypit ja Mintzbergin roolimalli

Sijoitin kaikki nämä neljä tyyliä tai tyyppiä Mintzbergin roolimallin *tiedonkerääjän* eli monitorin rooliin ja *päätöksentekorooleihin* symboloimaan sitä näkemystä, että päätöksentekijä toimii persoonallisuutensa mukaisesti johonkin näistä psykologisista funktioista ensisijaisesti suuntautuen. Täsmentämällä näin edellisessä luvussa esittämäni päätöksentekijän personointia viestitin, että päätöksentekijä ei suinkaan ole pelkkä rationaalinen *homo economicus*, vaan hän poimii käyttäytymiseensä aineksia näistä neljästä ulottuvuudesta, keskittyen niistä erityisesti yhteen – tai kahteen, kuten seuraavassa tarkemmin

esitän. Se, kuinka erilaisia nämä neljä psykologista funktiota ja siten tyyppiä pohjimmiltaan ovat, ilmenee ehkä seuraavista Jungin esittämistä psykologisten funktioiden luonnehdinnoista:

”The essential function of sensation is to establish that something exists, thinking tells us what it means, feeling what its value is, and intuition surmises whence it comes and whither it goes.” (Jung 1971, 553).

Aistihavaintotyylinen toimija siis rekisteröi olemassa olevaa – vaikkapa laskentaraporttia – ajattelutyyppi keskittyy raportin merkitykseen, emootiotyyppi kiinnostuu sen arvosta ja intuitiivinen pohdiskelee sen taustoja ja tulevaisuutta. On hyvin kuviteltavissa, minkälainen keskustelu raportista syntyy, kun nämä neljä persoonallisuustyyppiä kerääntyvät sitä arvioimaan.

Yhteen psykologiseen funktioon perustuvia yksittäistyyplejä (-tyyppejä) vielä yleisempiä johtamisen kirjallisuudessa olivat niin sanotut *yhdistetyt tyyli*t joissa kussakin esiintyy kaksi psykologista funktiota: yksi informaation hankintaa (havaitsemista) ja yksi informaation käsittelyä (arvostelua) koskeva:

- aistihavainto-ajattelutyyli (-tyyppi) (ST),
- aistihavainto-emootiotyyli (-tyyppi) (SF),
- intuitio-ajattelutyyli (NT) (-tyyppi) ja
- intuitio-emootiotyyli (-tyyppi) (NF).

Kussakin näistä siis yhdistyvät kahden yksittäistyylin tai -tyypin edellä kuvatut piirteet. Faktasuuntautunut ja loogis-analyyttinen aistihavainto-ajattelutyyppi (ST) on perinteisen laskentahenkilön ja rahoitusanalyytikon perikuva. Toisaalta tämän vastakohta, intuitio-emootiotyyppi (NF) on luova, taiteellinen ja ihmisläheinen, sekä soveltuu siten luontaisesti aivan toisenlaisiin tilanteisiin ja tehtäviin kuin ST-tyyppi – esimerkiksi taiteen, opetuksen ja hoitoalan tehtäviin.

Johtamisen kirjallisuudessa on esitetty näkemyksiä muidenkin tyyppien sopivuudesta tietynlaisiin tehtäviin. Esimerkiksi intuitio-ajattelutyylinen (NT) toimija on katsottu sopivaksi pitkän tähtäyksen suunnittelutehtäviin, sillä tulevaisuuden hahmottaminen edellyttää intuitiota ja sen pukeminen suunnitelman muotoon konkreettista ajatteluorientaatiota. Palaan tämän tapaisiin pohdiskeeluihin vielä luvussa 53, jossa tarkastelen Jungin tyyppien ja eräiden muiden johtamiseen sovellettujen viitekehysten yhdistelmiä.

Jungin tyypit laskentatoimeen Hopwoodin laiteanalogian avulla

Edellä tarkastelemassani raportissa (1986) hyödynsin jälleen kerran Hopwoodin esittämää laskentatoimen roolimallia eli laiteanalogiaa sijoittamalla sopivilta vaikuttavia Jungin typologian tyylejä (tyyppejä) kukin laskentatoimen roolin eli *vastauslaitteen*, *oppimislaitteen*, *vaikuttamislaitteen*, *idealaitteen* ja *perustelulaitteen* yhteyteen (Pihlanto 1986, 25-47). Näin havainnollistin käsitteanalyysin keinoin, mikä merkitys laskentajärjestelmää hyväkseen käyttävien ihmisten ominaispiirteillä on kussakin roolissa – toisin sanoen, mitä ominaisuutta kukin rooli erityisesti edellyttäisi käyttäjältään.

Laiteanalogian merkitystä laskentatoimen monipuolisia käyttömahdollisuuksia havainnollistavana konstruktiona voidaan luonnehtia korostamalla, että yleensä laskentatoimessa ajateltiin ja vieläkin paljolti ajatellaan toimittavan ikään kuin vastauslaitteen roolin ehdoin. Toisin sanoen päätöksen katsotaan syntyvän suoraan laskemalla, siis ilman merkittävää arviointia, vaikuttamisen tarkoitusta, neuvotteluja ja inhimillistä inspiraatiota.

On luontevaa kuvitella, että jokainen laskentatoimen rooli edellyttää sen parissa työskentelevältä hieman erilaista toimintaa ja samalla myös erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Niinpä tässä roolimallin tarjoamien laskennallisten vaihtoehtojen leimaamassa tilanteessa ei tuntunut enää mielekkäältä tehdä oletus tietyytymisestä, aina ”samanlaisesta” toimijasta. Kukin Jungin esittämistä persoonallisuustyypeistä näyttikin sopivan erityisesti tiettyyn laskentatoimen rooliin eli kukin rooli tuntui edellyttävän yksilöltä juuri tietyn tyylistä toimintaa.

Esimerkiksi ajattelutyyppisen (T) päätöksentekijän ominaisuudet – erityisesti objektiivisuus, analyttisyys, persoonattomuus, faktasuuntautuneisuus ja rationaalisuus – viittaavat suhteellisen selvästi varmuuden sävyttämään päätökseen laskemalla ja siten *vastauslaitteen* rooliin. Yhdistetyistä tyyleistä taas juuri konkreettinen, loogis-analyttinen ja persoonaton aistihavainto-ajattelutyyppi (ST) olisi omiaan toimimaan vastauslaitteen rutiininomaisessa roolissa, siis tekemään päätöstä laskemalla. Muiden psykologisten funktioitten (N ja F) edustamia persoonallisuuspiirteitä tämä laskentatilanne ei siis juurikaan edellyttäisi sen parissa työskentelevältä.

Siirryttäessä *oppimislaitteen* rooliin eli arviointipäätöstilanteeseen, jossa ympäristön suhteen vallitsee epävarmuutta, voidaan spekuloida intuitiiviseen (N) merkityksen lisääntyvän. Näin siksi, että vallitsevan suuren epävarmuuden johdosta päätöksentekijän on nyt suunnattava huomionsa pelkän laskemisen lisäksi keskeisesti myös laskentajärjestelmän ulkopuolelle eli haarukoitava ympäristöä ja sen muutoksia käyttäen hyväkseen intuitiota. Juuri intuitiivinen

tyyppi lähestyisi tilannetta sopivan kokonaisvaltaisesti hahmottaen ja pystyisi käsittelemään lukuisia vaihtoehtoja samanaikaisesti. Ajattelutyylä (T) taas tarvittaisiin tässä antamaan ryhtiä intuition varassa kehitetyille oppimistuloksille.

Intuitio-ajattelutyylin (NT) lisäksi saattaisi oppimislaitteen roolissa tulla ky-syntää myös aistihavainto-emootiotyylille (SF), sillä intuitiotyylin (N) luovien piirteiden ohella emootiotyylin (F) subjektiivisuudesta ja individualistisuudesta olisi hyötyä epävarman päätöstilanteen laskennallisessa iteroinnissa ja tarvittavan oppimisprosessin toteutuksessa. Samoin aistihavaintotyylisen (S) toimijan taipumuksella paneutua objektiivisiin, koviin faktoihin ja niihin liittyviin yksityiskohtiin, voisi olla käyttöä, sikäli kuin näitä faktoja olisi löydetävissä.

Emotionaalisella päätöksentekijällä (F) näyttäisi olevan erityisen luonteva yhteys tavoite-epävarmuuden leimaamaan *vaikuttamislaitteen* rooliin ja siihen liittyvään kompromissipäätöstilanteeseen. Nimenomaan F-tyypin henkilökohmainen suuntautuminen kaikkeen ja muiden yksilöiden noteeraaminen sopivat hyvin tähän tavoiteristiriitojen ja neuvottelujen sävyttämään tilanteeseen.

Idealaitteen rooliin sopii erityisen hyvin intuitiotyyppi (N) – intuitiostahan ideoinnissa on nimenomaan kysymys. Tälle tyyppille on nimittäin todettu luonteenomaiseksi muun muassa kiinnostus uusiin ongelmatilanteisiin, riskinotto-taipumus, suuntautuminen kokonaisuuksiin ja tulevaisuuteen sekä hypoteettisuus ja taipumus epämääräisyyden sietoon. Juuri tällaisilla eväillä luova ideointi voi onnistua. Myös eräät emootiotyyppin (F) piirteet sopivat hyvin yhteen epävarmuuden sävyttämän idealaitteen roolin ja inspiraatiopäätöksen kanssa – edellyttäähän ideointi tietynlaisen epäloogisuuden ja subjektiivisuuden hyväksymistä, mutta ennen kaikkea luovuutta, ja jopa tietynlaista taiteellisuutta.

Vielä käsittelemättä olevan *perustelulaitteen* osalta on vaikea nimetä selvästi sen kanssa yhteensopivaa tyyliä. Kun intuitiivisesti tai muulla ”epämääräisellä” perusteella tehtyä päätöstä puetaan perustelulaitteen roolissa laskentainformaation muotoon, voisi ajatella emootio-orientaation (F) ja myös ajattelusuuntautumisen (T) tulevan kysymykseen (Pihlanto 1986, 24-27). Emootiosuuntaus auttaa kehittämään perusteluja niiden kohteina olevien yksilöiden näkökulmasta. Ajattelun loogis-analyttisyys taas edesauttaisi uskottavan logiikan kehittelyä perusteluihin.

Esittämäni kytkennät laskentatoimen roolien ja Jungin tyyppien välillä on luonnollisesti tulkittava vain suuntaa-antaviksi yrityksiksi havainnollistaa niitä vaatimuksia, joita erilaiset laskentatilanteet periaatteessa asettavat päätöksentekijöille.

Jungin typologia sopi mielestäni erityisen hyvin laskentatoimen yhteyteen päätöksentekijän personoinnin välineeksi siitä syystä, että siinä kaksi psy-

kologista funktiota (aistihavainnointi ja intuitio) koskevat informaation hankintaa ja kaksi (ajattelu ja emootio) vastaavasti informaation käsitte-lyyn. Informaation hankinnasta ja käsittelystähän laskentatoimessa on pal-jolti kysymys niin järjestelmän kuin yksilönkin tasolla. Kuten mainitsin, pe-rinteistä näkemystä laskentahenkilöstä ja laskentainformaation käyttäjistä vastaa hyvin konkreettinen ja analyytinen aistihavainto-ajattelutyylä (ST). Intuitio (N) ja emootio (F) toivat laskentatoimen piiriin tiettyä inhimillisyy-den kirjon laajennusta eli asioiden oivaltavaa hahmottamista ja niiden kä-sittelyä tunnepohjalta.

Varsinkaan tunneulottuvuutta ei käsittäkseni pidetty noihin aikoihin sopi-vana yritysmaailmaan, eikä myöskään sitä koskevaan tutkimukseen. Vasta 1990-luvulla yritysten johtamisen alueella muotiin tullut *tunneäly* (emotional intelligence) legitimoit tunteet yritysmaailmassakin (Goleman 1995; Pihlanto 1999a). Tältä kannalta katsoen Jungin typologia emootiotyyppineen tarjosi mahdollisuuden ”olla aikaansa edellä” – ainakin laskentatoimen alueella.

Saattaa olla, että toin Jungin typologiaa esille liiaksikin. Kollegani Rauno Tamminen Jyväskylän yliopistosta nimittäin puuskahti Jyväskylässä pide-tyssä laskentatoimen tutorial-tilaisuudessa erään Jungia hyväksikäyttöä suositelleen kommenttini jälkeen, että ei Jungin typologia sentään joka paikkaan sovi.

Tämän lausumansa vastapainoksi Tamminen esitti paljon myöhemmin merkkipäivänäni pitämässään puheessa ajatuksen, että olen tutkimuksissani tehnyt laskentatoimesta itseni näköisen. Hän pohjusti tätä havaintoaan viit-taamalla siihen tunnettuun riippuvuussuhteeseen, että isäntä ja koira ovat usein toistensa näköiset. Tamminen ohjasi edellä mainitsemani Harri Kaut-tosen pro gradu-työn (Kauttonen 1999), joka käsitteli tieteellistä tuotantoa-ni.

Jungin persoonallisuustypologia oli alkanut samanaikaisesti kiinnostaa eräi-tä muitakin laskentatoimen tutkijoita. Sittenmin henkilökohtaisesti tutuksi tul-lut kanadalainen Norman B. Macintosh sovelsi sitä teoksessaan (1985). En to-sin saanut ideaa häneltä, vaan liiketaloustiede: johtamisen kirjallisuudesta. Pa-nin kuitenkin tyydytyksellä merkille Macintoshin Jungiin liittyvät tutkimus-harrastukset.

Olen tavannut professori Macintoshin monessakin tieteellisessä tapahtu-massa, muun muassa Turun kauppakorkeakoulussa vuonna 1993 järjestä-mässämme European Accounting Associationin kongressissa. Tämä jo mi-

nuu ennen eläkkeellä ollut professori on erikoinen persoonallisuus ja tunnettu erilaisista tempauksistaan konferensseissa sekä work-shopeissa. Mikä kuitenkin oleellista, hän edustaa valtavirrasta poikkeavaa lähestymistapaa laskentatoimeen – ei nyt aivan samanlaista kuin minä, mutta kuitenkin minulle huomattavasti läheisempää linjaa kuin alan valtavirtatutkijat.

*Osallistuin keväällä 2002 Kanadassa Kingstonissa Queen’s Universityssä Macintoshin järjestämään pienimuotoiseen johdon laskentatoimen tulevaisuutta koskevaan konferenssiin. Vaikka Macintosh ei yleensä pysty esittämään alustustaan pelleilemättä tavalla tai toisella, nyt ollessaan isäntänä hän toimi kutakuinkin hillitysti. Tosin hän heitteli välillä pistäviäkin kommentteja ja huulia muiden esitysten aikana – mitä läheisempi ystävä, sen tervämpiä – mutta hän esitti ne lämpimän huumorin pehmentäminä. Tässä konferenssissa pantiin alulle kirjaprojekti, jonka tuloksena oli osallistujien aikaisemmin muualla julkaisemista artikkeleista koostuva artikkelikokoelma *Accounting for the Social and the Political: Classics, Contemporary & Beyond* (ks. Pihlanto 2005a).*

Mainittakoon, että Macintoshin 70-vuotispäivä sattui samaan päivään kuin tämän konferenssin illallinen. Se nautittiin ravintolassa, jota Macintosh kehui Kingstonin parhaaksi. Vaikka päivän sankari sanoikin minulle vihaavansa vanhenemista, ikä ei häntä näyttänyt painavan, sillä hän oli samana päivänä tehnyt omalla veneellään purjehdusmatkan kuoppaisella Ontariójärvellä. Merkkipäivää luonnollisesti juhlistettiin asiaankuuluvalla tavalla, ja joukossamme oleva viinintuntija valitsi konferenssin osallistujien lahjana annetut neljä pullollista laadukasta punaviiniä. Macintosh järjesti viinin maistamiskilpailun asunnossaan, joka sijaitti lähes pilvenpiirtäjältä vaikuttavassa tornitalossa Ontariójärven rannalla.

Macintosh vieraili Turun kauppakorkeakoululla vielä syyskuussa 2004. Hän alusti globalisaatioon ja etiikkaan liittyvästä teemasta. Sain aiheen kysyä, mitä lisäarvoa hänen käyttämänsä Emmanuel Levinasin etiikka toi keskusteluun muiden yksilöiden edun huomioon ottamisen tarpeesta yrityksen toiminnassa. Onhan vaikkapa Raamattuun tai sidosryhmäteoriaan viitaten – ja jopa ilman näitäkin – varsin selvää, että yritys ja sen osakkeenomistajat eivät ole yksin maailmassa, minkä johdosta myös muiden sidosryhmien edun huomioon ottaminen on järkevää politiikkaa.

4.3 Paul Bruntonin ”salaisella tiellä” ja meditaation parissa

Bruntonin mentalismi

Kun on puhe ihmiskeskeisyydestä tieteellisessä ajattelussani, en voi sivuuttaa Jungin lisäksi eräitä muitakaan oman alueeni ja koko liiketaloustieteen ulkopuolisia vaikuttajia. Eräs näistä oli tohtori Paul Brunton (1898-1981), englantilainen filosofi, mystikko ja matkakirjailija. Hänen ajatuksiinsa tutustuin ensi kerran vuonna 1983 saatuaani käsiini hänen teoksensa *Salainen tie* (Brunton 1981). Luin 1980-luvulla koko hänen kymmenisen nidettä käsittävän suomennetun tuotantonsa, joka sisältää edellä mainitsemani lisäksi sellaisia nimikkeitä kuin *Totuuden jäljillä* (1983), *Yliminän viisaus* (1985) ja *Yliminää etsimässä* (1985a). Kattavan esittelyn Bruntonin elämästä ja tuotannosta on kirjoittanut hänen poikansa (Thurston Hurst 1989).

Bruntonin teosten avulla pääsin lähestymään ihmisen henkistä, *mentaalia* ulottuvuutta aikaisempiin kokemuksiini nähden aivan uudella tavalla. Brunton kutsuu lähestymistapaansa mentalistiseksi. Tämä materialismille jyrkästi vastakkainen näkemys korostaa ihmistä ajattelevana oliona ja kaiken taustalla olevaa ”yliminää”. Bruntonin jo vuonna 1943 esittämä ajatus tieteen kehitymisestä on mielenkiintoinen ja vieläkin vallankumouksellinen:

”Mitä tiede lieneekin ollut menneisyydessä ja mitä ikinä se onkin nykyhetkellä, sen väitteen voi arastelematta tehdä, että siitä lopulta tulee ei sen vähempää kuin mentalistinen, henkinen. Sen on pakko päätyä siihen, että se omasta käytännön viisauden olemuksestaan lähtien allekirjoittaa sen, mitä eräs Aasian viisaista kirjoitti tuhansia vuosia sitten oman välittömän sisäisen näkymänsä pohjalla Maitri Upanishadissa: ’Maailma on vain ihmisen ajatus’” (Brunton 1985, 40; Voitto Viron suomennos).

Voin hyväksyä tämän näkemyksen siten tulkiten, että kaikki se konkreettinenkin, mitä ihminen – tutkija mukaan lukien – voi maailmasta tietää avautuu hänelle ajattelun, siis tajunnan prosessien avulla. ’Maailma on vain ihmisen ajatus’ siinä mielessä, että ainoastaan ajattelemalla sitä (tai jotakin sen osaa), se on olemassa kyseiselle henkilölle. Esimerkiksi kun yksilö ei ajattele tiettyä ilmiötä sitä ei sillä hetkellä hänelle ole, vaikka hän sen periaatteessa tuntisikin. Tai kun ihminen nukkuu syvän unen vaiheessa, hän on täysin tietämätön maailmasta kokonaisuudessaan. Brunton toteaa:

”... kaikki minkä ihminen voi tietää ulkomaailmasta, on sen henkistä mieltämistä. Ennen kuin aistiärsykkeet ovat kulkeutuneet aivoihin ja muuttuneet henkiseksi mielteiksi, ihminen ei pysty tiedostamaan aineellista maailmaa.” (Brunton 1985a, 120-121).

Nämä ”henkiset mielteet” vastaavat holistisessa ihmiskäsityksessä *merkityksiä* eli kokemuksia, joiden avulla ihminen ymmärtää havaintojensa kohteet ja jotka kumuloituvat hänen maailmankuvaansa (ks. luku 6).

Russellin filosofiasta meemeihin

Havaintokohteen olemassaoloa koskeva ongelma tuli kohdallani jälleen esille syksyllä 2004 lukiessamme Bertrand Russellin teosta *Filosofian ongelmat* (1969) nettilukupiirissä, jota veti Helsingin kauppakorkeakoulussa kansantalous-tieteessä työskennellyt professori Asko Korpela. Russell oli minulle vain eräänlainen filosofinen ”harjoitusvastustaja”, sillä hän ei vaikuttanut näemyksiini – ne olivat jo vakiintuneet hyvin paljon Russellin ajatuksista poikkeavaan suuntaan. Pohdiskelin lukupiirikommentissani Russellin ajatuksia muun muassa seuraavasti:

”Russellin teoksen ensimmäinen luku ottaa esille perustavaa laatua olevan ongelman olevaisen luonteesta. Miten voimme varmistua tiedon oikeellisuudesta – esimerkiksi siitä, että edessämme on todella pöytä, ja siitä, näkevätkö kaikki pöydän samalla ”oikealla” tavalla? Russellin analyysi on vielä tässä kohdin sinänsä järkeenkäypä, mutta hänen siteeraamansa filosofian klassikot, kirkonmies Berkeley etunenässä, saavat minut kohottelemaan kulmiani. Siteeratut kumppanukset epäilivät olevaisen olemassaoloa ja päätyivät siihen, että on vähintään epävarmaa, onko ”siellä jossakin”, meidän ulkopuolellamme mitään, tai jos on niin korkeintaan Jumalan ajattelun tuotteita. Ihmettelen hieman, miksi he eivät epäilleet oman itsensä olemassaoloa, sillä saman epäluotettavan havaintoinstrumentin varassa kuin ulkopuoliset kohteet, todennetaan myös omat ajatukset ja oma olemassaolo.

Russell päätyy ajatukseen, että kaikki a priori-tietomme koskee entiteettejä, jotka tarkkaan ottaen eivät ole olemassa – eivät henkisessä eivätkä fyysisessä maailmassa. Ne edustavat ominaisuuksia ja relaatioita. Esimerkki: ”olen huoneeni sisällä”. ’Minä’ ja ’huone’ ovat olemassa, mutta ’sisällä’ ei ole samassa mielessä olemassa kuin minä ja huone, vaan se on relatio, jota voimme ajatella ja ymmärtää. Kantin mukaan relaatiot ovat mieleemme aikaansaannoksia, mutta asioilla ei ole mitään relaatioita vaan mieleemme yhdistää ne ajattelussa. Näin minustakin tuntuu, mutta Russell ei sulata tätä. Hän huomauttaa, että ihmisen ajattelu ei saa aikaan lauseen ’olen huoneeni sisällä’ totuutta – mutta kyllä se minusta konstruoi sen.

Saattaa olla totta, sanoo Russell, että kovakuoriainen on huoneessani, vaikka en minä, eikä kovakuoriainen tai kukaan muukaan ole tietoinen tästä totuudesta – totuus koskee vain kovakuoriaista, eikä riipu mistään

muusta. Näin relaatiot täytyy Russellin mukaan sijoittaa maailmaan, joka ei ole henkinen eikä fyysinen. – Mutta, mutta: ellei kukaan tiedä kovakuoriaisesta, ei ole relaatiotakaan: sehän on ihmisten sopimaa kielenkäyttöä ja havainnollistusta, jonka joku käytännön tilanteessa huomaa – edellä Russell itse. Russell konstruoi (jälleen) jonkin ulkopuolisen havainnoitsijan, joka ei kuitenkaan muka havaitse (sillä hetkellä), mutta ”tietää” totuuden. Siksi hän mielestäni rakentaa hiekalle. Vasta sitten kovakuoriaisen ja huoneen relaatio on olemassa, kun joku sen toteaa sellaiseksi, ajattelee sitä. Kissan olemassaoloa Russell hieman epäili silloin kun sitä ei kukaan havainnoinut, mutta hänelle kovakuoriainen ja relaatio vain ovat ja pysyvät epäilyksittä!”

Russellin luonnontieteellis-matemaattiseen maailmankuvaan perustuvat pohdinnat ovat sinänsä mielenkiintoisia, mutta läheskään kaikkia niistä on vaikea hyväksyä. Russell esimerkiksi tähdensi, että yleiskäsitteen (joita ovat esimerkiksi edellä mainittu ”relaatio”, käsite ”valkoinen”, ”kolmio”, jne.) ei pidä olettaa olevan olemassa ihmisen tietoisuudessa, vaikka tietoisuus voi käsitteitä ne. Hänen mukaansa yleiskäsite on ”ikuisesti oma itsensä, muuttumaton ja häviämätön”. Tämä kuulostaa melko mahtipontiselta.

Mielestäni olisikin tarvetta sellaiselle ihmis- ja sosiaaliskeskeiselle filosofialle, jossa ihmisten toiminta esiintyisi oleellisessa roolissa: käsitteethän ovat olemassa ihmisille ja ne pysyvät kunhan ihmiset niitä käyttävät – uusintavat niitä. Juuri ihmisen roolin vähättely tuottaa tällaisia Russellin esittämän tapaisia omalaatuisia näkemyksiä (yleis-) käsitteiden ikuisesta elämästä.

Vastaavanlaista ihmisen roolia aliarvioivaa ajattelua edustaa *meemin* käsite (esim. McGrath 2006). Meemejä ovat kielelliset ilmaukset, ideat, lyhyet sävelmät jne. Meemi voi olla lähes mikä tahansa, mitä voidaan oppia muilta. Niiden katsotaan elävän ja leviävän geenien tapaan ”käyttäen ihmisiä kasvualustoinaan”.

Tämä meemien personointi vähättelee ihmisen merkitystä, sillä meemit ovat tiedon kokonaisuuksia, jotka ovat olemassa vain ihmisen aivoissa (tajunnassa) tai aivojen avulla tuotetuissa tallenteissa, kuten tietokoneiden muistissa ja kirjoissa. Siten niillä ei voi olla mitään omaa tahtoa tai tarkoitusta. Mielestäni edes jonkinlaisen ihmiskäsityksen omaksuminen paljastaisi tällaisen meemi-ajattelun järjettömyyden.

Kaikkien näiden ilmiöiden yhteydessä huomasin, miten vaikeaa on saada keskustelukumppania hyväksymään edustamaani ihmiskeskeistä näkemystä: ”maailman” katsottiin olevan sellaisenaan olemassa ihmisistä riippumatta paitsi konkreettisessa mielessä, myös käsitteet mukaan luettuina. Tämä oman ja

muiden perusasenoitumisen erilaisuus on ollut lähes koko tutkijanurani ajan minulle tietty ongelma, johon en ehkä ollut kiinnittänyt riittävästi huomiota.

Kaikki edellä kuvaamani ja erityisesti Bruntonin teokset kirkastivat näkemystäni siitä, että ihmisen tajunta (hänen ajatteluprosessinsa) on keskeinen maailman hahmottamisessa: maailma on konkreettisesti mielessä tietenkin sellaisenaan olemassa, mutta vain ihminen voi havainnoida ja kertoa, millainen se on – ja mikä mielenkiintoista, jokainen tekee sen yleensä ainakin hiukan eri tavalla kuin toiset, sillä jokaisen maailmankuva on subjektiivisin havainnoin luotu, ja siten erilainen kuin muiden.

Laskentatoimen tutkimuksessa kyseinen maailma on tietenkin yritys ja sen laskentatoimeen liittyvät kohteet sekä ilmiöt. Toteamus, että (valmis) laskentajärjestelmä ja sen tulosteet eivät ole olemassa ihmisestä riippumatta, olisi triviaali – mutta mielenkiintoista on, minkälaisena niiden parissa toimivat ihmiset ne näkevät. Heidän tulkintansa kiinnostavat esimerkiksi case-metodia soveltavaa tutkijaa.

Bruntonin oppeja en voinut, enkä halunnutkaan suoraan soveltaa tutkimuksissani, enkä edes viitata niihin, sillä olisin tullut varmasti leimatuksi ”huuhaan” kannattajaksi. Ihmisethän kammoavat yleensä kaikkea henkiseen viittaavaa – varsinkin liiketaloustieteellisen tutkimuksen piirissä – ja runsaat parikymmentä vuotta sitten se oli vielä ilmeisempää kuin nykyisin.

Bruntonin ajatusten välillinen vaikutus kirjoitusteni taustalla on kuitenkin ollut erittäin suuri, niiden osoitettua minulle materialistisen maailmankuvan yksipuolisuuden ja ihmisen henkisen ulottuvuuden oleellisen merkityksen. Esimerkiksi seuraava lainaus sopiikin hyvin tukemaan valitsemaani ihmiskeskeistä lähestymistapaa:

”...kvanttiteoria on vienyt meidät niin kauaksi siitä vanhanaikaisesta käsityksestä, joka selittää aineen ”massaksi”, että älykkään tiedemiehen on pakko jossakin vaiheessa käsittää, ettei tieteellisen tutkimuksen nykyisiä rajoja voi ylittää ennen kuin ensin on ylitetty ihmisen oman tuntemuksen nykyrajat.” (Brunton 1985a, 45).

Tämä sitaatti kannustaa selvittämään ”ihmisen oman tuntemuksen rajoja”, minkä tulkitsen niin, että ihmisen monipuoliseen ymmärtämiseen ja määrittelyyn on syytä kiinnittää keskeistä huomiota. Voitaneen sanoa, että modernit aivotutkijat ja myös monen muun alan tutkijat tekevät tätä omalla yleensä luonnontiedelähtöisellä tavallaan.

Kirjoittaessani edellä tarkastelemastani toiminnallisesta informaatiotieteen matemaatikasta, jolloin en vielä tuntenut Bruntonin ajatuksia, ihmisen henkinen ulottuvuus esiintyi siinä – tosin vaatimattomasti, *mentaalinen, tiedostetun ja*

puutteellisesti tiedostetun informaation käsitteiden muodossa, jotka tarkoittivat ihmisen hallussa, siis hänen muistissaan olevaa informaatiota (Pihlanto 1982).

Meditaatio – tie ihmisen tajunnan ymmärtämiseen

Ihmisen henkistä ulottuvuutta luodattaessa Brunton kirjoitti teoksissaan myös *meditaatiosta* eli mietiskelystä. Hänen ”*Salainen tiensä*” (Brunton 1981) sisältää meditaatiomenetelmän tai -ohjelman, jolla lukija voi avata tien itsetuntemukseen. Muissakin teoksissaan Brunton kuvaili omalla hieman mystifioivalla tavallaan, mitä mietiskely on.

Transsendenttista meditaatiota (TM) ja yleensäkin meditaatiota koskevat kirjoitukset (esim. Bloomfield ym. 1976; Rauhala 1986a) kuuluvatkin minun kannaltani suunnilleen samaan kategoriaan kuin Bruntonin teokset, joskin niillä on selkeä länsimainen tieteellinen pohjansa, toisin kuin Bruntonilla. Vaikka Brunton totesikin (1981, 62), että ainoa tapa ymmärtää mietiskelyä on harjoittaa sitä, esitän pari lainausta, joissa valotetaan transsendenttisen mietiskelyn perusluonnetta:

”TM-tekniikassa huomio suunnataan sisäänpäin ajattelemalla yhtä vaivatonta ajatusta. Tällä tavoin mieli pysyy toiminnassa, mutta sitä ei suunnata mihinkään. Huomio alkaa luonnostaan etsiä kohti tajunnan hiljaisempien tasojen suoma yhä suurempaa tyydytyksen tunnetta. Lopuksi tietoisuus rauhoittuu täysin, siirtyy huomaamatta ajattelun toiselle puolelle ja saavuttaa puhtaan tietoisuuden tilan.” (Bloomfield ym. 1976, 44).

”Puhdas tietoisuus ja transsendenttinen tietoisuus tarkoittavat TM:ssa kokemusta, joka ei perustu aistien välittämään tietoainekseen, vaan on välitöntä oivaltamista. Sitä voitaisiin luonnehtia myös siten, että se on kaikista yksilöhistoriallisista kokemusvaikuteista vapaata ja siten vääristämätöntä ymmärtämistä.” (Rauhala 1986a, 46).

Bloomfield ym. (1976, 61-110) tähdensivät TM:n huomattavia positiivisia terveydellisiä vaikutuksia – muun muassa stressin vähenemistä – joista oli jo silloin laajaa (länsimaista) tieteellistä evidenssiä (myös Rauhala 1986a, 100-105). Viimeaikainen aivotutkimus on esittänyt alustavia tuloksia, joiden perusteella näyttää siltä, että meditaation harjoittaminen voi jopa muuttaa ihmisen aivojen toimintatapoja suotuisalla tavalla:

”Contemplative neuroscientists say that making a habit of meditation can strengthen brain circuits responsible for maintaining concentration and generating empathy --- An earlier study by some of the same researchers found that committed meditators experienced sustained changes in baseline

brain function, meaning that they had changed the way their brains operated even outside of meditation.” (Gilgoff 2010).

Oma yli kolmekymmentä vuotta jatkunut mietiskelyharrastukseni on käsitteäkseni osaltaan tukenut tutkimusteni painottumista ihmisen sisimmän henkisen olemuksen – tajunnallisuuden – tarkastelun suuntaan. Tämän harrastukseni ansiosta ihmisen tajunta ja siihen liittyvä kirjallisuus, joihin tutustuin myöhemmin, eivät tuntuneet vierailta, vaan päinvastoin aivan luonnollisilta.

Yleensä ihmiset eivät kiinnitä huomiota omaan tajuntaansa ja ajattelu-prosessiinsa. Jos näin kuitenkin tekee, niin ymmärtää esimerkiksi päätöksentekoa ja ihmisen toimintaa yleensäkin aikaisempaa huomattavasti paremmin, sillä päätöksenteossa kaikki oleellinen tapahtuu juuri yksilön tajunnassa realisoituvan ajattelun muodossa, siis mentaalisti. Meditaatio on hyvä keino muun muassa ajatteluprosessin luonteen ymmärtämiseen siitä paradoksaalisesta syystä, että meditaation harjoittaja pyrkii meditoideaan rajoittamaan ajattelutoimintansa minimiin ja parhaassa tapauksessa katkaisemaan sen kokonaan – ilman, että hän vaipuu uneen.

Ajatteluprosessin rajoittaminen on kuitenkin hyvin vaikeaa, sillä ajatuksia pyrkii pakostakin syntymään. Juuri ajatuksettoman ja ajatuksia sisältävän tilan välisen eron havaitseminen saa mielestäni mietiskelijän huomaamaan, mitä ajattelu itse asiassa on. Palaan transsendenttiseen mietiskelyyn ja sen merkitykseen omalta kannaltani luvussa 6 tarkastellessani holistista ihmiskäsitystä.

Jo ennen kuin tutustuin Bruntonin teoksiin, ujutin tutkijaa toimijana koskevan artikkelini loppuun seuraavan tutkijan itsensä ymmärtämistä koskevan toteamuksen:

”Eryyisesti tässä halutaan lopuksi korostaa tutkijaa kokevana ja tiedostavana oliona. Hieman kärjistäen voidaan väittää, että tutkijan on ’ymmärrettävä itsensä ja motiivinsa’ ennenkuin hän voi tosiasiallisesti ymmärtää muiden yksilöiden käyttäytymistä.” (Pihlanto 1982a).

Mietiskelyharrastukseni vaikutti siihen, että kirjoitin näin, mutta kuten totesin edellä, meditaatiokirjallisuuteen ei kuitenkaan mielestäni ollut soveliasta viitata tieteellisessä tekstissä. Niinpä siteerasin organisaatiotutkijoiden Morganin ja Smircich (1980, 494) esittämää subjektivistista oletusta ihmisestä ”transsendenttisena oliona”, mikä viittaa mietiskelyssä tavoiteltavaan tajunnan tilaan, transsendenssiin eli ajattelun kannalta ”tuonpuoleiseen”. Laadin edellä siteeraamani toteamukseni tarkoituksella hyvin varovaiseen muotoon (”hieman kärjistäen voidaan väittää...”), sillä pelkäsin siis menettäväni uskottavu-

teni, jos korostan liikaa tällaista ”henkimaailman” asiaa. Tämä kertoo ehkä jotakin tieteenalalla vallinneesta ilmapiiristä.

Valmistellessani jäähyväisluentoani minusta tuntui, että näiden henkisten teemojen osalta ei tieteenalaltani ole löytynyt keskustelukumppaneita. Sitten tuli mieleeni, että olenhan puhunut kollegani ja ystäväni Kari Lukan kanssa myös näistä teemoista. Hän suositteli minulle Anthony de Mellon teosta (2001), jossa on kysymys yksilön henkisen elämän perusteista ja tavoitteesta löytää todellinen minänsä. Näillä ideoilla on tiettyjä yhtymäkohtia esimerkiksi Bruntonin ajatusten kanssa.

Esitin paljon Bruntonin teoksiin tutustumistani myöhemmin *Tiedepolitiikka*-lehdessä julkaistussa artikkelissani (Pihlanto 1997a) kommentin ihmiskeskeisestä ontologiasta, joka perustui varsin selvästi paitsi jäljempänä luvussa 6 käsiteltävään holistiseen ihmiskäsitykseen, myös Bruntonin näkemyksiin, vaikka en tätä lähdeä maininnutkaan:

”Todellisuudessa on kyllä selvästi jotakin ihmisestä riippumatonta, mutta tarvitaan aina ihminen muodostamaan siitä käsityksensä. Näin astuvat kuvaan ihmisen tapa hahmottaa todellisuutta ja hänen tähän liittyvät väistämättömät rajoituksensa” (Pihlanto 1997a, 37).

Minulle tuli erityisesti Bruntonin teosten ja mietiskelyn ansiosta selväksi, että *materialisti* näkee ilmiöt konkreettisen yksiselitteisinä ja siten yleensä kaikille samanlaisina, mutta *mentalisti* ymmärtää jokaisen havainnoitsijan tajunnan prosessien rakentavan ilmiöistä oman subjektiivisen tulkintansa. Tämä kaikki teki minulle luonnolliseksi ensinnäkin subjektivistisen lähestymistavan omaksumisen tutkimuksessa ja toiseksi ihmisen määrittelemisen holistisen ihmiskäsityksen avulla. Esiintyyhän holistisessa ihmiskäsityksessä yhtenä kolmesta olemassaolon muodosta tajunnallisuus, joka käsittää ihmisen henkisen ja psyykkisen ulottuvuuden. Tämä tiedettä koskeva näkemykseni on heijastunut myös tavalliseen arkiajatteluuni – onhan ihmisen maailmankuva tietty kokonaisuus, johon varastoituneet merkitykset voivat tulla esille täysin ennalta arvaamattomissa yhteyksissä.

4.4 Vaikutteita fyysikko K.V. Laurikaiselta

Komplementaarisuuden käsite

Olen myös tutustunut kiistellyn fyysikko K.V. Laurikaisen (1916-1997) ajatuksiin, jotka ovat lähellä edellä tarkastelemiani Bruntonin näkemyksiä. Tutkimusraportissani *Laskentajärjestelmä ja ”toinen ulottuvuus”*: *Sosiologinen näkökulma laskentatoimeen* (1988a) hyödynsin hänen esittämänsä komplementaarisuuden käsitettä (Laurikainen 1987) kommentoidessani Giddensin (1984) esittämää strukturaatioteoriaa. Komplementaarisuuden käsitteessä on pelkistäen todeten kysymys siitä, että konkreettinen ja abstrakti kohde kietoutuvat erottamattomasti toisiinsa. Lisäksi ne saattavat olla tietyissä ristiriidassa keskenään.

Katsoin mahdolliseksi ajatella, että konkreettinen laskentajärjestelmä ja siihen liittyvä abstrakti sosiaalinen järjestelmä todellisuutta (muun muassa laskentajärjestelmää) tulkitsevine toimijoinen ovat komplementaarisuhteessa toisiinsa – tai ainakin näiden välistä hyvin vaikeasti hahmotettavissa olevaa suhdetta voidaan havainnollistaa komplementaarisuuden idean avulla (Pihlanto 1988a, 22-23).

Yleensä laskentatoimessa tarkastellaan vain konkreettista laskentajärjestelmää, mutta halusin tuoda abstraktimman käyttäytymisulottuvuuden siihen mukaan komplementaarisena tekijänä. Näin sain erään perustelun tähän menettelyyni – yllättävää kyllä – luonnontieteen alueelta.

Laskentatoimen tutkimuksessa muotiin tullut Giddens (ks. esim. Granlund 1998) ansaitsee maininnan tässä yhteydessä myös siitä syystä, että hänen määrittelemällään *asioista perillä olevalla eli viisaalla agentilla* (knowledgeable agent) on tiettyä mielenkiintoarvoa tarkasteltaessa yrityksen toimijaa. Giddens määrittelee toimijat varsin todellisilta vaikuttaviksi, siis arkikokemusta vastaaviksi ihmisiksi ja toteaa, että suuri osa sosiaalteoreettisesta tutkimuksesta pitää toimijoita paljon vähemmän viisaina kuin nämä todellisuudessa ovat. Sama päti mielestäni laajalti laskentatoimen tutkimuksen toimijaa koskevaan oletukseen – silloin kuin sellaisesta ylipäätään puhuttiin (Pihlanto 1988a, 18-19).

Ihminen tutkimushavaintojen tekijänä

Laurikainen on esittänyt komplementaarisuuden lisäksi muitakin mielenkiintoisia käsitteitä ja näkemyksiä, jotka valaisevat todellisuuden luonnetta koskevaa kuvaa. Ne soveltuvat myös yrityksen päätöksentekijöiden ja tutkijoiden

henkisen toiminnan havainnollistamiseen sekä ymmärtämiseen. Teoksessaan *Atomit ja henkinen todellisuus* (1993) Laurikainen totesi ihmisen merkityksessä tutkimushavaintojen tekijänä seuraavaa (ks. Pihlanto 1994):

”Maailmassa on jotain, jota ilmeisesti ei voi kuvailla samalla tavalla kuin maailman aineellisia rakenteita, joita kvanttimekaniikka niin erinomaisesti kuvaa. Tämä ”jokin” ilmenee myös siinä, että joudutaan puhumaan ”meidän tiedostamme” atomi-ilmioistä eli siis tietoisuudesta. Tämä tietoisuus on mukana teorian epäsuorasti edellyttämän todellisuuden aineksena, jota ei voi kuvailla kvanttimekaniikan avulla. Se ei siis ole ”ainetta”. Tämä kvanttimekaniikan edellyttämä ”jokin” on todellisuuden henkinen aines, jota ei voi mitata ja jonka rationalisti sen vuoksi torjuu maailmankuvastaan.” (Laurikainen 1993, 20).

”Kaikki vaikutteet, joita saamme ... ulkomaailmasta tietoisuuteemme, muokkautuvat ensin monimutkaisissa alitajuisissa prosesseissa, jotka saavat alkunsa aistinelinten vastaanottamista impulsseista” (Laurikainen 1993, 20).

”Kaikessa siinä, mitä voimme sanoa todellisuudesta tieteellisessä mielessä, on mukana ihmispsyken tietoinen ja tiedostamaton toiminta. Me tunnemme vain tieteen, joka on ihmishengen tuote ja joka sellaisena sisältää aina tiedostamattomia, irrationaalisia aineksia.” (Laurikainen 1993, 21).

Nämä tietoisuutta ja henkisyyttä korostavat ajatukset ovat selvästi hyvin lähellä Bruntonin esittämiä. Johtopäätökseni oli, että kun niinkin eksaktissa ja tutkimuskohteeltaan konkreettisessa tieteessä kuin fysiikassa on alettu nähdä tutkijan *tietoisuuden, henkisen ulottuvuuden, psyyken ja alitajuisten prosessien* merkitys tutkimushavaintoihin liittyvinä ja vaikuttavina tekijöinä, asian pitäisi olla aivan ilmeinen yrityksen käyttämiä järjestelmiä ja siten ihmisten maailmaa tutkivassa laskentatoimessa. Ovathan tutkimuksen kohteina nimenomaan ihmisen tekemät järjestelmät ja niiden tuottaman informaation hyväksikäyttö inhimillisessä toiminnassa (Pihlanto 1994a, 5-6). On siis syytä muistaa, että niin tutkija kuin yrityksessä toimiva tutkittavakin on tällainen tietoinen ja samalla alitajuinen toimija, eikä mekaaninen ja kapeakatseinen *homo economicus*, kuten taloustiede ja myös liiketaloustiede usein olettavat.

Olin jo vuonna 1987 lukenut Laurikaisen uuden teoksen *Tieteen giljotiini* (1987) ja kirjoittanutkin hänelle. Kerroin hänen teoksensa kiinnostavan minua siitä syystä, että olin kirjoituksissani tarkastellut laskentatoimen järjestelmien subjektiivista ja ihmisen käyttäytymisen irrationaalisuudenkin huomioon otta-

vaa puolta tavalla, joka poikkeaa rationaalisuuteen nojaavasta valtavirrasta. Hänen teoksensa yksityiskohdista mainitsin erityisesti *trinitääristen* ja *kvarternääristen* ajattelijoiden tyypittelyn kiinnostaneen minua, sillä niillä on tiettyä yhteyttä edellä tarkastelemaani Jungin persoonallisuustypologiaan. Näistä ajattelijoina Laurikainen kirjoitti teoksessaan seuraavasti:

”Trinitääriset ajattelijat ovat platonisteja tai karteesiolaisia, ja heille rationaalisuus ja looginen selvyys ovat totuuden tunnusmerkkejä, joista ei voida tinkiä. Kvarternääristen ajattelijain maailmankuvaan sen sijaan kuuluu olennaisesti myös irrationaalisuus. Trinitääriset ajattelijat, jotka kiinnittävät huomionsa yksityiskohtiin. Kvarternääriset ajattelijat taas korostavat intuitiivisen kokonaisnäköyksen tärkeyttä, jolloin loogisen selvyyden vaatimuksista joudutaan tinkimään.” (Laurikainen 1987, 36).

Toisilla ihmisillä painottuvat siis rationaalisuuden ja loogisuuden ihanteet sekä havainnon yksityiskohdat, toisilla taas irrationaalisuus, intuitiivisuus ja kokonaisuuden hallinta. Ihmiset eivät todellakaan ole ”tasalaatuksia”, vaan jokainen yksilö on erilainen kuin muut. Yhteydet Jungin esittämiin psykologisiin funktioihin ovat siis ilmeiset: trinitääriset ajattelijat vastaavat lähinnä aistihavainto-ajattelutyyppiä (ST) ja kvarternääriset intuitio-emootio -tyyppiä (NF).

Samoin mainitsin kirjeessäni havaintolaitteen ja havaintolaitteen välistä suhdetta koskevan tarkastelun mielenkiintoisuuden omalta kannaltani.

”Kokonaisuuteen kuuluu systeemin ja sen aineellisen ympäristön lisäksi myös havaintolaitteen tajunta. Havainto on käsitettävä havaitun objektin ja havaintolaitteen psyyken vuorovaikutuksessa. Havaintolaitteisto, joka määrittelee systeemin aineellisen ympäristön, on käsitettävä havaintolaitteen aistinelinten täydennykseksi.” (Laurikainen 1987, 38).

Havaintolaitteistoa vastaisi käytännön laskentatoimessa laskentajärjestelmä (ja tutkimuksessa metodit sekä muut tutkimusvälineet), havaintolaitteen taas laskentatutkimuksen (ja tutkija). Holistisen ihmiskäsityksen termein edellä mainittu tarkoittaisi sitä, että havainto on käsitettävä havaitun kohteen ja havaintolaitteen *maailmankuvan* välisessä vuorovaikutuksessa. Toisin sanoen, kun päätöksentekijä tai tutkija tekee havainnon, hän tulkitsee ja samalla ymmärtää sen maailmankuvaansa syntyvien merkitysten avulla. Tämä tukee ajatusta, että päätöksentekijästä on kaiken muun ohella otettava huomioon myös hänen ajatteluprosessinsa, siis tajuntansa tai maailmankuvansa. Tämäkin näkemys vastaa hyvin edellä siteerattua Bruntonin käsitystä havaitsemisesta.

Lopuksi vielä Laurikaiselta yksi sitaatti, joka kyseenalaistaa puhtaasti objektiivisen empiirisen tiedon olemassaolon – jopa luonnontieteissä. Se tukee

tieteen subjektiivisuuden ideaa, jonka pitäisi kuitenkin ihmistieteissä olla lähes itsestäänselvyys:

”Atomitutkimuksessa on kuitenkin kohdattu sellaisia empiirisiä tosiasioita, jotka panevat epäilemään, onko empiirisen menetelmän tuottama tieto niin täysin objektiivista kuin yleensä ajatellaan.” (Laurikainen 1987, 47).

Kuten edellä esitetystä ilmenee, tähän mennessä käsitellyt tutkimusteni sisältöihin keskeisesti vaikuttaneet henkilöt ovat paljolti tulleet laskentatoimen ulkopuolelta. Monet tässä mainitsematta jäävät laskentatoimen tutkijat ovat tietyksi vaikuttaneet laskentatointa käsitteleviin kirjoituksiini. Ne eivät kuitenkaan tunnu niin ratkaisevilta tutkimuslinjani muotoutumisen kannalta kuin ne, jotka tässä teoksessa erityisesti otsikkotasolla mainitsen. Seuraavissa kahdessa luvussa tulee näitä merkittäviä laskentatoimen ulkopuolisia tutkijoita vielä ainakin kaksi lisää, nimittäin Waino W. Suojanen ja Lauri Rauhala.

5 WAINO W. SUOJASEN INTEGRATIIVINEN JOHTAMISTEORIA

5.1 Uudet aivot ja ”elukan” aivot

Suojasen kolmijakoinen aivoteoria: kahdet uudet ja yhdet vanhat aivot

Löysin *Liiketaloudellisesta Aikakauskirjasta* artikkeliin, jonka toinen kirjoittaja oli Georgia State Universityssä toimiva toisen polven amerikansuomalainen Waino W. Suojanen (Suojanen ja Suojanen 1980).

Artikkelissa esiteltiin Suojasen kehittämä kolmijakoinen aivoteoria (a triune brain approach) sekä sovellettiin sitä johtamisen alueella. Tätä kokonaisuutta kutsuttiin integratiiviseksi johtamisteoriaksi. Artikkelin avulla pääsin lopulta aivan toisella tavalla kuin aikaisemmin, tunkeutumaan ihmisen ”pään sisään” ja samalla tämän irrationaaliseen sekä myös oikukkaaseen ulottuvuuteen, johon edellä jo viittasin ohimennen K.V. Laurikaisen ajatusten yhteydessä (luku 44).

Suojanen oli julkaissut teoksia johtamisen alueelta jo useita vuosia aikaisemmin (esim. Suojanen 1966; Henderson ja Suojanen 1974). Hänen keskeistä tuotantoaan vuosilta 1970-1982 on julkaistu erillisessä artikkelikokoelmassa (Bessinger ja Suojanen 1983), johon tutustuin perusteellisesti. Suojanen toimi aikoinaan yritysjohdon konsulttina monissa yhdysvaltalaisissa yritys- ja muissa organisaatioissa, muun muassa Xerox -yhtymässä ja Yhdysvaltain avaruushallinnossa NASA:ssa.

Johtamisen ja johtamispsykologian kirjallisuudessa mainittiin kyllä joissakin yhteyksissä ihmisaivot, mutta aivojen rakenne ymmärrettiin kaksijakoiseksi. Niinpä yleensä käsiteltiin vasemman ja oikean aivopuoliskon välistä työnjakoa, jota myös edellä mainitsemani Henry Mintzberg tarkasteli. Suojanen toi kuitenkin mukaan näiden *uusien aivojen* (new brain or neocortex) kummankin puoliskon lisäksi myös niin sanotut *vanhat aivot* eli sisäaivot (old or visceral

brain), joita muut alan tutkijat eivät maininneet. Suojasen aivomallin kolmen rakenneosan toiminnan luonnehdinnat olivat seuraavat (Pihlanto 1985, 8):

- *Uusien aivojen vasemman puoliskon katsotaan olevan analyttinen, kvantitatiivinen, älyllinen, verbaali ja rationaalinen.*
- *Uusien aivojen oikealla puoliskolla on hahmottava, luova, taiteellinen, normatiivinen ja spatiaalinen luonne.*
- *Vanhat aivot valvovat säilymistä ja lisääntymistä ”taistelu tai pako” -mekanismin (fight-or-flight) ja ihmisen perustarpeisiin liittyvien viettien termein, joita Suojanen luonnehti neljällä F:llä: ”Freeze”, ”Feed”, ”Feel” ja ”Flirt” (Bessinger ja Suojanen 1983, 40-44; Suojanen ja Keiller 1983, 11).*

Suojasen aivomallissa olivat siis mukana paitsi analyttinen ja intuitiivinen ihminen (uudet aivot), myös homo sapiensin kehityshistoriallinen lajimenneisyys (vanhat aivot). Vahvasti karrikoiden Suojanen totesi, että vanhat aivot ”vastaavat” ruumiista, uusien aivojen oikea puolisko *hengestä* (spirit) ja vasen *järjestä* (mind). Kunkin aivoalueen dominanssin mukaan Suojanen määritteli kolmen tyyppistä käyttäytymistä. Tulkitsin nämä käyttäytymistyyppit kolmeksi päätöksentekijätyypiksi, ja pääsin näin syventämään päätöksentekijän persoonointia aivofysiologisessa ulottuvuudessa (Pihlanto 1985, 1-2, 9).

Suomen Kuvalehdessä (24/2005) ilmestyi artikkeli aivotutkimuksesta otsikolla Freud kiihottaa taas. Siinä todettiin Scientific American -lehden artikkeliin (May, 2004) viitaten uuden aivotutkimuksen monien tulosten tulevan hyvin lähelle psykoanalyysin luojan ja kehittäjän Sigmund Freudin teorioita. Mielen primitiivisin osa on tiedostamaton, Freudin määrittelemä id, joka pyrkii mielihyvään eli viettien välittömään toteuttamiseen. Sen tarjoamia viettilykkeitä torjuvat ja suodattavat minä (ego) ja yliminä (superego). Suojasen aivomalliin viitaten vanhat aivot näyttäisivät hoitavan idin, ja uudet aivot puolestaan egon ja superegon tehtäviä.

Viittasin Suojasen teoriaa käsittelevässä raportissani (Pihlanto 1985, 3) Barnardin klassikkoteokseen (1938), jossa sivumennen todeten oli jo jossakin muodossa esitetty myös sidosryhmäteorian tapaisia ajatuksia:

”By logical processes, Barnard meant conscious thinking that can be expressed in words or other symbols. Such thinking is typically referred to as ‘reasoning’. A nonlogical process is one that cannot be expressed in words or described as a thought process, but may be recognized in the result of some action such as a judgment or a decision. In Barnard’s view, an effec-

tive manager has access to either mode as the situation demands.” (Taggart ja Robey 1981, 189).

Mainittujen loogisten prosessien ja analyttisen päätöksenteon voidaan katsoa – tosin karkeasti pelkistäen – liittyvän toiminnallisesti lähinnä yksilön (uusien) aivojen analyttiseen vasempaan puoliskoon, ja ei-loogisten prosessien sekä heuristisen päätöksenteon vastaavasti hahmottavaan oikeaan puoliskoon. Tämän perusteella oli mielenkiintoista havaita, että päätöksentekijöiden välisillä eroilla tai samankin päätöksentekijän eri tilanteissa soveltamalla päätöstyyleillä näytti olevan aivofysiologiset taustansa. Suojanen siis toi tähän asetelmaan lisäksi ihmisen kehityshistoriallisesti perusluonteiset vanhat aivot ja niiden edustaman luonteeltaan ”primitiivisen” käyttäytymisen.

Suojasen kolmijakoisessa aivomallissa oli laskentatoimen kannalta oleellista mielestäni se, että perinteinen ja vallitseva ajattelu suosivat päätöksenteossa kvantitatiivista ja suhteellisen hyvin jäsentynyttä tietoa sekä tiedon järkiperäistä käsittelytapaa. Tämä viittaisi vasemmalle aivopuoliskolle ominaiseen toimintatapaan, vaikka sitä ei mainittukaan. Tutkimuksessani pyrin ”hyväksymään” myös vähemmän loogis-analyttisen käyttäytymisen ja siihen liittyen luovan, intuitiivisen toiminnan, joka on oikean aivopuoliskon reviiriä (Pihlanto 1985, 13). Lisäksi vanhat aivot toivat tähän vielä potentiaalisesti irrationaalisen, vaistopohjaisen käyttäytymisen ulottuvuuden.

On kuitenkin realismin nimessä syytä mainita, että todellisuudessa aivojen eri osat ovat toiminnallisesti kietoutuneet kiinteästi toisiinsa ja aivojen toimintaa leimaa kokonaisvaltaisuus. Näin ollen tässä esitetty eri aivoalueiden aktiiviteettien itsenäisyyden korostus on ymmärrettävä voimakkaasti pelkistäväksi ja siten tosiasioiden yksinkertaistavaksi metaforaksi. Suojanen ilmaisi asian niin, että kun esimerkiksi vasen aivopuolisko dominoi, se ”alistaa” oikean puoliskon, ja ne toimivat yhdessä vasemman aivopuoliskon tapaan (”Both new brains work as ’one’ left new brain.”, Bessinger ja Suojanen 1983, 71). Palasin vielä paljon myöhemmin aivojen problematiikkaan aivan uusista lähtökohdista ns. aivojen teatterimetaforan yhteydessä luvussa 8.

Suojanen vieraili useita kertoja Suomessa, muun muassa Turun kauppaorkeakoulussa. Hän käytti suomenkielisissä keskusteluissa vanhoista aivoista nimitystä ”elukan aivot”. Hän oli oppinut viime vuosisadan alun vanhahtavan suomenkielen Yhdysvaltoihin muuttaneilta vanhemmiltaan. Kerrotaan, että Suojanen aloitti vierailuluentonsa Helsingin kauppaorkeakoulussa julistamalla – paikalla mahdollisesti olevien feministien suureksi tyydytykseksi: ”Mies on elukka!” (tarkoittaen sanoa suomeksi virkkeen: ”Man is an animal”).

Tässä toteamuksessaan Suojanen viittasi juuri vanhojen aivojen keskeiseen merkitykseen ihmisen käyttäytymisessä erityisesti kriisitilanteissa, joissa uusin aivojen edustama harkinta ei pääse ajan puutteen johdosta säätelemään affekteja. Sittemmin vastaavaan ilmiöön on johtamisen alueella kiinnitetty huomiota muun muassa tunneällyn yhteydessä (esim. Goleman 1995). Yksilö, jolla on tunneälyä kykenee hallitsemaan affektiiviset reaktionsa paremmin kuin se, jolla ei sitä juurikaan ole. Ennen Suojasta ja Golemania tähän ihmisen ulottuvuuteen ei liiketaloustieteessä ollut tietääkseni juurikaan kiinnitetty huomiota.

Integratiivinen johtamisteoria: rutiini-, tieto- ja kriisitilanne

Soveltaessaan aivoteoriaansa johtamiseen Suojanen määritteli kunkin kolmen aivon ”erityisalueeksi” tietyn tyyppisen päätöksentekotilanteen eli perustilanteen (”basic types of situations”) (Bessinger ja Suojanen 1983, 215-224):

- vasen aivopuolisko vastasi *rutiinitilanteiden* (routine-oriented) vaatimuksia,
- oikea aivopuolisko sopi erityisesti luovaan *tietotilanteeseen* (knowledge-oriented) ja
- vanhat aivot *kriisitilanteeseen* (crisis-oriented).

Tämä asetelma on luonnollisesti karkeahko pelkistys, mutta Suojanen saattoi sen avulla osoittaa vällinneiden johtamisoppien rajoittuneisuuden. Nehän keskittyivät jäsentyneisiin rutiinitilanteisiin eli edellyttivät päätöksentekijältä erityisesti vasemman aivopuoliskon edustamaa aktiviteettia.

Vaikka kaikki nämä kolme aivoaluetta aktivoituvat käytännössä samanaikaisesti, painotukset eri tilanteissa voisivat hyvinkin olla suunnilleen edellä kuvatun mukaiset. Selvää pitäisi joka tapauksessa olla, että erilaiset tilanteet vaativat yksilöltä ja hänen aivoiltaan erilaisia valmiuksia. Silti kukaan ei voi kokonaan ”sulkea pois” muiden kahden aivoalueen vaikutusta. Kuitenkin liiketaloustieteessä tunnutaan usein hiljaisesti oletettavan, että päätöksentekijä käyttäytyy ikään kuin vain kvantitatiivinen, älyllinen ja rationaalinen vasen aivopuolisko olisi toiminnassa.

Suojanen määritteli mainitut kolme organisatorista tilannetta ja niiden kytkenät aivoalueisiin seuraavalla tavalla. En halunnut tässä yhteydessä unohtaa päätöksentekijää, ja siksi korostin, että päätöstilanteiden ohella määriteltiin samalla myös *päätöksentekijätyyppesi* (Pihlanto 1985, 14).

1) *Rutiinitilanteissa* on tyypillisesti kysymys ongelman ratkaisutehtävästä (problem solving), jonka Suojanen nimesi *kvantitatiiviseksi johtamiseksi* (quantitative management; Suojanen ja Keiller 1983, 14-17; Bessinger ja Suojanen 1983, 62-73, 199-202). Uusien aivojen *vasemman puoliskon* ”sopivuus” tähän tilanteeseen on perusteltavissa tämän aivoalueen toiminnalle ominaisella analyttisyydellä, kvantitatiivisuudella ja rationaalisuudella. Rutiinitilannettahan luonnehtii jäsenyisyys, ja yleensä siinä on käytettävissä kvantitatiivista tietoa, jota voidaan työstää loogis-analyttisesti.

Tässä kvantitatiivisessa johtamisessa seurataan toistuvasti ennalta määrättyjä menettelytapoja. Tilanne on Suojasen mukaan luonnehdittavissa homeostaasiksi (homeostasis), joka tarkoittaa stabiilia, vakioitua ympäristöä. Siihen luontuu parhaiten juuri sellainen päätöksentekijä, joka on tehokas älyllisessä ongelmanratkaisussa. Organisaatioissa tämä toiminta sijoittuu avustavan ja esikuntahenkilöstön tehtäväkenttään. Kysymyksessä voisi olla esimerkiksi suunnittelija tai jonkin erityisalalan asiantuntija.

2) *Tietotilanteisiin* yhdistettiin vastaavasti uusien aivojen *oikea puolisko*, joka on toiminnaltaan hahmottava, luova, taiteellinen, normatiivinen ja spatioaalinen. Näissä tilanteissa on erityisesti kysymys ongelman löytämisestä (problem finding). Esimerkiksi oikean aivopuoliskon toiminnan luonteeseen liittyvä luovuus sopii hyvin yhteen ongelman löytämistehtävän vaatimusten kanssa (Pihlanto 1985, 15). Suojanen luonnehti tietotilanteiden edellyttämää toimintaa *käyttäytymisjohtamiseksi* (behavioral management). Hän kuvasi tilannetta ”heterostaasiksi” (heterostasis). Siihen sopeutuu hyvin sellainen päätöksentekijä, joka etsii korkeaa aktivaatiotasoa (high arousal) ja jännitteitä sisältäviä tilanteita. Sopivia tehtävänimikkeitä ovat tässä tapauksessa sekä esikuntahenkilöstö että linjajohto.

3) *Kriisitilanteessa* päätöksenteko tapahtuu voimakkaan stressin, lyhyiden toteutusaikojen ja arvokonfliktien vallitessa. Tällöin on ensisijaisesti kysymys vastuullisesta tilannekohtaisesta päätöksenteosta. Se liittyy välittömästi operatiiviseen toimintaan ja eroaa siten selvästi sekä ongelman ratkaisemisesta että löytämisestä. Tässä tilanteessa tapahtuvaa toimintaa Suojanen kutsui varsinaisesti *päätöksenteoksi*. Tilannekohtaisuutensa johdosta se tyydyttää erityisesti *vanhojen aivojen* aktivaatiotarvetta.

Kriisitilanteisiin soveltuu siten parhaiten nimenomaan vanhoihin aivoihin voimakkaasti suuntautunut ”komentajatyyppe”. Tämä on sijoitettavissa organisatorisesti linjajohtoon ”varsinaiseksi päätöksentekijäksi”, yleisjohtajaksi, jolla on formaali päätösvalta. Komentajatyyppe ei joudu paniikkiin tiukoissakaan tilanteissa:

“The effective manager or commander does not panic because his decisive mind remains unflappable or unfreakable even in those emergencies that

threaten his life. Many experienced managers ... display an uncanny capacity to make sound decisions in the most turbulent of environments ... They treat the crisis-oriented situation as a routine-oriented contingency.” (Bessinger ja Suojanen 1983, 67).

Tämä vanhojen aivojen dominointia koskeva idea saattaa herättää vastaväitteitä, ja pohdiskelin itsekkin sitä pitkään. Kokemusteni valossa pidän kuitenkin ilmeisenä, että on olemassa tällaisia ”kylmähermoisia” tyyppisiä, jotka säilyttävät vakavassa kriisissäkin toimintakykynsä, mutta kaikki ihmiset eivät tietenkään ole tällaisia. Voisi hyvin ajatella, että tähän kategoriaan kuuluvat muun muassa vaarallisia urheilu- ja erityisesti niin sanottuja ekstreemilajeja harrastavat ihmiset.

Ainakin kohtuullisena hypoteesina voi mielestäni Suojasen tapaan esittää, että vaaratilanteissa tällaisilla kylmähermoisilla tyypeillä nimenomaan vanhat aivot dominoivat molempia uusien aivojen puoliskoja:

”The commander or the manager is one who utilizes both left-new-brain and right-new-brain counsel and advice as his visceral brain zeroes in on the decision --- Therefore, the commander or manager must possess far better than average control over his visceral brain functioning ... than is the case with the adviser or staff assistant.” (Bessinger ja Suojanen 1983, 70-72).

Kuten Suojanen esittää, myös uudet aivot ovat mukana prosessissa, vaikka vanhat aivot dominoivatkin tilannetta – siten mistään puhtaasti vaistonvaraisesta toiminnasta ei väitetä olevan kysymys. Johtamisnäkemykset ovat Suojasen ajoista muuttuneet, joten voidaan toisaalta ajatella, että normaalissa päätöksenteossa tarvitaan myös ”pehmojohtajia”, jotka eivät täytä Suojasen määrittelemän ”komentajan” vaatimuksia eli eivät välttämättä kykene ”kylmähermoiseen” vanhojen aivojen dominanssiin.

Tieteen Kuvalehdessä julkaistiin Stine Overbyen artikkeli (Overbye 2006, 52), jossa esiteltiin havaintoja ihmisten erilaisista toimintatavoista hätätilanteissa:

”Tutkimuksen mukaan ihmiset jakautuvat kolmeen ryhmään sen mukaan, miten he käyttäytyvät hätätilanteessa. 10-15 prosenttia säilyttää malttinsa. He pitävät päänsä kylmänä ja toimivat ripeästi ja tarkoituksenmukaisesti. Toinen samansuuruinen ryhmä alkaa sekoilla: itsehillintä peittää ja toiminta saa älyttömiä piirteitä. --- Sitä vastoin selvä enemmistö eli 70-80 prosenttia ihmisistä lamaantuu. He eivät pysty enää tekemään järkeviä päätöksiä eivätkä siksi ryhdy toimimaan omaksi tai muiden hyväksi onnettomuuspaikalla.”

Artikkelissa ei viitattu eri aivoalueiden toimintaan – todettiin vain muun muassa, että lamaantuneilla yksilöillä aivojen prosessointi vie runsaasti aikaa ja lisäksi he pyrkivät torjumaan tilanteen tyyliin ”minulle ei voi käydä näin”. Passiivisella käyttäytymisellä kriisitilanteessa on artikkelin mukaan mahdollisesti biologinen perustansa: muinaisina aikoina ihminen saattoi sisäistää sen tosiasian, että peto voi jättää passiiviseksi heittäytyvän saaliin rauhaan. Siten tämä vaistonvarainen käyttäytymismalli saattaisi tulla vanhoista aivoista.

Hätätilanteessa malttinsa säilyttäneet näyttävät siis toimivan Suojasen määrittelemän komentajatyypin tapaan, jolla vanhat aivot dominoivat uusien aivojen vasenta ja oikeaa aivopuoliskoa. Edellä esitetyn tutkimushavainnon mukaanhan heillä toimii harkintakyky, eli vasemman aivopuoliskon edustama loogisuus ”auttaa” jollakin tavalla vanhojen aivojen vaistonvaraista toimintaa.

Suojanen määritteli kuitenkin kriisitilanteen paljon mainitussa artikkelissa tarkoitettua kriisi- tai hätätilannetta laajemmin: *kaikki* linjajohdon päätöstilanteet ovat kriisitilanteita. Tämä kärjistyys vaikuttaa perustellulta, sillä päivittäisestä päätöksenteosta vastaavassa linjajohdossa päätöksiä ei yleensä voida lykätä, ja ne ovat säännönmukaisesti luonteeltaan peruuttamattomia. Tulkinnaalle saadaan tiettyä tukea Mintzbergin (1973) empiirisestä tutkimuksesta, jonka mukaan johtajan työlle on ominaista kiire, lyhytkestoisuus, katkonaisuus ja tarve nopeaan reagointiin – siis voimakas toimintaan suuntautuneisuus.

Tosin, kuin näissä operatiivisissa päätöstilanteissa, esikunta- ja avustavissa tehtävissä tilanne sallii periaatteessa kiireettömämmän työskentelyn, iteroinnin ja pitkäkestoisen kehittelyn. Suojanen sijoittikin (käsittääkseni lähinnä metaforisena pidettävän) aivojen päätöksentekoyksikön (decisive mind) vanhojen aivojen puolelle, jotka ovat linjajohdon komentajatyypillä dominoivassa roolissa.

Selvää on, että yritysten käytännön päätöksenteossa tilanteiden ”kriisinoisuus” vaihtelee suuresti. Ainakin sellaisissa tilanteissa, joita myös yleisen kielenkäytön mukaan kutsutaan kriiseiksi, olisi käyttöä Suojasen määrittelemälle komentajatyypille. Erityisesti armeijan taistelujoukkojen johtamisessa tällaiselle on epäilyksittä aina kysyntää. Suojasen sotilastaustan (ilmavoimien majuri) huomioon ottaen hänellä saattoi komentajatyyppejä määriteltessään olakin mielessään myös sotilaallinen ympäristö.

Suojanen havainnollisti aivoteoriaansa ja sen organisatorista ulottuvuutta suosituksen televisiosarjan Tähtien sota (Star Trek) henkilöiden avulla, jotka kukin edustivat toiminnassaan eri aivoalueiden dominanssia: Kapteeni Kirk on avaruusaluksen johtaja ja komentajatyyppejä määriteltessään olakin mielessään myös sotilaallinen ympäristö.

vot), Mr. Spock edustaa uusien aivojen vasenta puoliskoa, liikkeenjohtotieteilijää, ja Dr. McCoy vastaavasti oikeaa puoliskoa, käyttäytymistieteilijää. Kaikkia näitä tarvittiin sen varmistamiseksi, että kukin päätöstilanne analysoitiin riittävän monipuolisesti – ainakin kolmelta kannalta – jos aikaa siihen oli. Komentajatyypin olemassaolo taas takasi sen, että päätökset tehtiin viivytyksettä (Bessinger ja Suojanen 1983, 64).

Integratiivinen johtamisteoria ja laskentatoimi

Niin mielenkiintoinen kuin integratiivinen johtamisteoria olikin, se ei tietenkään sellaisenaan riittänyt laskentatoimen tutkijalle, vaan se oli kytkettävä laskentatoimeen. Niinpä hahmottelin kuhunkin tämän teorian sisältämään organisatoriseen tilanteeseen (joista kussakin dominoi tietty aivoalue) luontaisesti sopivan *laskentatoimen järjestelmätyypin*. Lievemmin ilmaisten esitin näiden tilanteiden ja aivoalueiden perusteella laskentajärjestelmien kehittelylle tiettyjä alustavia suuntia tai ”vaatimuksia”:

”Integratiivisen johtamisteoria kytkentä laskentatoimeen suoritetaan tässä kahdella tasolla, lähtien toisaalta sen määrittelemien ’tyyppien’ soveltuvuudesta perinteiseen laskentajärjestelmätyöskentelyyn ja toisaalta tarkastellen integratiivisen teorian mukaisten tilanteiden (ja samalla niihin soveltuvien tyyppien) laskentajärjestelmille asettamia vaatimuksia.” (Pihlanto 1985, 18).

Ideana tässä siis on, etteivät sen paremmin laskentajärjestelmän kuin sen käyttötilanteenkaan yksilölle asettamat vaatimukset ole muuttumattomat, vaan kaikki nämä kolme olisi ideaalitapauksessa sopeutettava toisiinsa.

Periaatteessa samanlainen vallitsevan tilanteen ja laskentajärjestelmän synkronointi toisiinsa oli ajatuksena myös Hopwoodin esittämässä laiteanalogiassa eli laskentatoimen roolimallissa, jota olin tutkimuksissani jo aikaisemmin hyödyntänyt. Olihan mallissa määritelty neljään erilaiseen epävarmuustilanteeseen sopivat laskentatoimen roolit. Nyt lisäsin Suojasen mallin perusteella ehdottamani kolmen laskentatoimen järjestelmätyypin yhteyteen myös sopivat Hopwoodin laiteanalogian mukaiset laskentatoimen käyttötavat. Lisäksi pohdiskelin edellä luvussa 33 tarkastelemani Mintzbergin roolimallin sisältämien johtajan roolien ”soveltuvuutta” kunkin laskentatoimen järjestelmätyypin yhteyteen.

Kaikkien näiden ulottuvuuksien yhdistäminen avasi mielestäni kiinnostavia näköaloja paitsi laskentahenkilön ja laskentainformaation käyttäjän sisäiseen maailmaan, samalla myös siihen organisatoriseen tilanteeseen, jossa nämä toimivat (Pihlanto 1985).

Varsin itsestään selvä oli toteamus, että vallitseva laskentatoimen doktriini oletti (hiljaisesti) laskentatoimen tehtävien edellyttävän suorittajiltaan erityisesti vasemman aivopuoliskon painotusta eli analyttistä, kvantitatiivista ja rationaalista toimintaa, jonka Suojanen määritteli kvantitatiiviseksi johtamiseksi.

Toisaalta jos korostetaan laskentaosaston johtajan työtä yksikkönsä operatiivisesta toiminnasta vastuussa olevana yleisjohtajana, niin vanhojen aivojen dominoiman ”komentajan” ominaisuuksilla olisi hänen kohdallaan kysyntää. Suhteessa ylimpään johtoon laskentafunktio on luonnollisesti avustavassa eli esikuntaroolissa, jonka piiriin Suojanen luki paitsi vasempaan aivopuoliskoon suuntautuneen kvantitatiivisen johtamisen, myös oikeaan aivopuoliskoon suuntautuneen käyttäytymisjohtamisen.

Hahmottelin kuhunkin Suojasen määrittelemään organisatoriseen tilanteeseen seuraavat periaatteelliset laskentajärjestelmätyypit, jotka nimesin Suojasen terminologiaa mukaillen (Pihlanto 1985, 19-25):

- rutiinilaskentatoimi
- tietolaskentatoimi ja
- kriisilaskentatoimi.

Ideana siis oli, että rutiini-, tieto- ja kriisitilanne edellyttävät kukin periaatteessa juuri tietyn tyyppistä laskentajärjestelmää täyttääkseen tehtävänsä asianmukaisesti. Jokaisen tilanteen ja vastaavan laskentajärjestelmätyypin yhteyteen soveltuu puolestaan Suojasen esittämään tapaan parhaiten aivo-orientaatioltaan juuri tietynlainen ihmistyyppi.

Asetelma on luonnollisesti idealistinen ja periaatteellinen, mutta nämä kolme vaihtoehtoa kertovat kuitenkin jotakin siitä, mitä vaatimuksia erilaiset laskentatilanteet asettavat laskentajärjestelmälle ja laskentaa suorittavalle henkilölle.

Toinen asia on, millä tarkkuudella nämä vaatimukset voidaan käytännössä tyydyttää. Ovathan laskentajärjestelmät ja laskentahenkilöstö ainakin lyhyellä aikavälillä kunkin yrityksen kohdalla annetut. Joka tapauksessa tilanteet, joissa järjestelmää joudutaan käyttämään, voivat todellisuudessa vaihdella tähän tapaan rutiinista tietotilanteisiin ja kriiseihin. Niinpä laskentajärjestelmien kehityksessä ja laskentahenkilöstön rekrytoinnissa voidaan ainakin pohdiskella muun ohella näitä kolmea periaatteellista tilannetta ja niistä kuhunkin kytkettyä toimijan aivo-orientaatiota. Kuvasin kunkin laskentajärjestelmätyypin ja niiden kytkennän tilanteisiin sekä aivo-orientaatioihin seuraavasti.

Rutiinitilanteissa, joissa Suojasen mukaan tehokkain toimija on analyttisen vasemman aivopuoliskon dominointiin suuntautunut *ongelmanratkaisija* eli kvantitatiivisen johtamisen asiantuntija, laskentatoimelle asetettavat vaatimukset eivät ole erityisen suuret. Ainakin ne ovat luonteeltaan perinteisen laskennallis-mekanistiset – juuri siksi sen yhteyteen sopii termi *rutiinilaskentatoimi*.

Laskentatoimen hyväksikäyttöä voidaan tällöin luonnehtia Hopwoodin laiteanaloggiaan viitaten *vastauslaitteen* tyyppiseksi, jonka avulla tehdään *päätös laskemalla*. Tämähän määriteltiin niin, että sekä ympäristöä (syy-seuraussuhteita) että tavoitteita koskeva epävarmuus on suhteellisen vähäistä, jolloin päätös voidaan tehdä rutiininomaisesti laskemalla eli analyttisesti. Esimerkinomaisesti sisällytin rutiinilaskentatoimeen kuuluviksi koko ex post-tyyppisen laskentatoimen, kuten kirjanpidon ja kustannusanalyysit, sekä ex ante laskennasta rutiininomaisen resurssien allokoinnin. Tämä laskentatoimen ”kivijalkaan” kuuluva toiminta tuntuisi luonnostaan olevan pitkälti juuri loogis-analyttisen vasemman aivopuoliskon dominanssia edellyttävää numeerista työskentelyä (Pihlanto 1985, 25).

Tietotilanteisiin sopivan laskentatoimen nimesin vastaavasti *tietolaskentatoimeksi*. Suojasen mukaan näissä tilanteissa on omimmillaan hahmottavan ja luovan *oikean aivopuoliskon* hyväksikäyttöön erikoistunut *ongelman löytäjä* eli intuitiivinen käyttäytymisjohtaja. Tietotilanteissa laskentatoimelle avautuu rutiinitilanteisiin verrattuna aivan uusia ja vaativiakin näköaloja, joihin edellä jo viittasin oikean aivopuoliskon ominaisuuksia tarkastellessani.

Ainakaan silloisia laskentajärjestelmiä ei nähdäkseni voitu käyttää kovinkaan tehokkaasti tietotilanteissa – esimerkiksi ongelmien löytämisessä – eikä silloin myöskään puhuttu mitään itse laskentahenkilöistä ja näille asetettavista vaatimuksista. Tietotilanteissa käytettävää laskentajärjestelmää voidaan Hopwoodiin viitaten luonnehtia idealaitteeksi, jonka käyttötilannetta eli inspiraatiopäätöksen tekemistä leimaa suhteellisen suuri epävarmuus sekä ympäristön että tavoitteiden osalta.

Katsoin, että suunnitteluun tarkoitettuja laskentajärjestelmiä voitaisiin kehittää tietotilanteita ajatellen joustavampaan suuntaan, esimerkiksi sallien keuhon ja tietynlaisen ”peliasennoitumisenkin” (playfulness), josta Cooper, Hayes ja Wolf (1981) kirjoittivat *organisoitun anarkian* käsitteen yhteydessä. Esimerkkeinä tietolaskentatoimesta mainitsin mitä-jos-mallit ja herkkyysanalyysit, joita käytetään uusien ideoiden ja vaihtoehtojen laskennallisiin tarkistuksiin sekä testauksiin. Tietolaskentatoimessa olisi kysymys lähinnä strategisesta suunnittelusta ja korkeahkon epävarmuuden asteen leimaamisesta muista resurssienjakolaskelmista (Pihlanto 1985, 25). Tähän työskentelyyn tulisi siis

Suojaseen viitaten löytää juuri oikean aivopuoliskon prosessointiin suuntautuneita ongelman ratkaisijoita.

Kriisitilanteissa luontevaksi toimijaksi Suojanen määritteli *vanhojen aivojen* dominointiin suuntautuvan linjavastuullisen ”komentajatyypin” eli varsinaisen operatiivisen *päätöksentekijän*. Totesin laskentatoimen tarjoavan tähän tilanteeseen tiettyjä analyysivälineitä, jotka nimesin *kriisilaskentatoimeksi*.

Esimerkiksi mitä-jos-tyyppiset suunnittelumallit ja herkkyysoanalyysit tekevät mahdolliseksi kriisitilanteiden nopean laskennallisen käsittelyn (nyt kuitenkin eri tavoittein käytettyinä kuin tietolaskentatoimessa). Kriisitilanteissa laskentajärjestelmään kohdistuvaa vaatimusta kuvasin Hopwoodiin viitaten *oppimislaitteen* roolilla, jolloin on kysymys *arviointipäätöksestä*. Näissä korkean epävarmuuden leimaamissa tilanteissa kriisilaskentatoiminta voi käyttää kausaalisuhteiden hahmotteluun ja vaihtoehtoisten ratkaisujen kehittelyyn. Edellä esitetyn mukaan tällöin sekä laskentahenkilö että varsinainen vastuullinen linjajohtaja olisi ideaalitapauksessa juuri vanhojen aivojen dominaatioon suuntautunut komentajatyyppejä.

Katsoin tarkastelemassani raportissa (Pihlanto 1985), että laskentainformaation ja varsinaisen päätöksen välinen yhteys ei ole Suojasen mallin valossa siinä määrin suoraviivainen kuin valtavirtäkäsitys olettaa – sehän unohtaa ihmisen lähes kokonaan. Laskelmasta päätökseen johtavalla polulla onkin välissä monimutkainen ihminen ja hänen aivonsa, joista aiheutuu päätöksentekoon monenlaisia komplikaatiota ja ongelmia. Toisaalta ihmisäivot kehittelevät myös ratkaisua helpottavaa apua, jota mekaanisen ihmis-käsityksen vallitessa ei tulla edes ajatelleeksi. Kuten edellä kävi ilmi, jos prosessiin osallistuvan yksilön aivo-orientaatio vastaa tilanteen vaatimuksia, se helpottaa laskentaa ja sen tulosten hyväksikäyttöä päätöksenteossa. Muussa tapauksessa päätöksentekijän aivojen orientaatio suorastaan vaikeuttaa toimintaa: näin tapahtuu esimerkiksi, jos kriisi- tai tietotilannetta pyritään hallitsemaan vasemman aivopuoliskon loogis-analyttisellä otteella.

Raportissani tarkastelin ihmisestä lähinnä aivojen toimintatapoja – mukana ei vielä ollut ainakaan nimenomaisesti ihmisen tajunta ja tajunnallisuus. Nämä tulivat kuvaan Lauri Rauhalan kehittelemän holistisen ihmiskäsityksen myötä, johon palaan luvussa 6.

Käytännön johtopäätös edellä tapahtuneesta tarkastelusta on, että erilaiset laskenta- ja päätöstilanteet edellyttäisivät tyypiltään (aivo-orientaatioiltaan) erilaisia ihmisiä – tai yksittäisen yksilön kohdalla hänen aivojensa eri osien vaihtelevaa aktivaatitasoa. Lisäksi voidaan päätellä, että laskentatoimen pitäisi sopeutua perinteisen rutiinitilanteen lisäksi eriasteisiin kriisi- ja tietotilan-

teisiin. Ehkä keskeisimmän haasteen laskentatoimelle tarjoavat edelleen juuri tietotilanne ja tietolaskentatoimi, mutta myös kriisilaskennassa olisi luultavasti edelleen kehittämistarvetta. Teknisesti tämä kaikki voitaisiin järjestää vaihtellevin tavoin, vaikkapa erityyppisten osajärjestelmien avulla – tai paremman puutteessa kokonaan laskentajärjestelmien ulkopuolisin keinoin, kuten kautta aikojen on menetelty silloin kun laskelma ei ole palvellut riittävästi käsillä olevaa tarvetta (ks. Pihlanto 1985, 22-23).

Tällä Suojaseen nojautuvalla ”demonstraatiolla” saattaisi edelleen olla tiettyä merkitystä laskenta-ajattelulle, jossa laskentajärjestelmä on pääsääntöisesti määritelty rutiinilaskentatoimeksi, ja yksilö parhaimmillaankin ymmärretty yksiulotteiseksi sekä aina samanlaiseksi vasemman aivopuoliskon dominoimaksi laskukoneeksi. Omia tarkoituksiani, joita olen sittemmin jäähyväisluentoni otsikossa luonnehtinut ”ihmisen etsimiseksi” (Pihlanto 2003c), tämä tarkastelu joka tapauksessa palveli ehkä paremmin kuin mitkään siihenastiset ponnisteluni.

5.2 ”Tammenterhosta voi kasvaa tammi”

Oikukas käyttäytyminen

Waino W. Suojasen vierailtua pariinkin otteeseen Turun kauppakorkeakoulussa suhteemme kiinteytyi siinä määrin, että julkaisimme yhdessä tutkimusraportin ihmisen oikukkaasta käyttäytymisestä (Suojanen ja Pihlanto 1987). Tässä julkaisussa, jonka muokkasin Suojasen pyynnöstä hänen yksin laatimansa työpaperin *Capricious Behavior and Human Reliability* pohjalta, korostuvat ihmisen aivot oikukkaan käyttäytymisen lähteenä. Käsittelimme samalla myös ihmisen *tietoisuuden* monitasoisuutta, sekä otimme kantaa aivojen tiedostamattomaan ja alitajuiseen ulottuvuuteen.

Waino W. Suojasen integratiivista johtamisteoriaa ja siihen sisältyvää aivo-teoriaa tarkastellessani olin huolestunut siitä arvostelusta, jota kirjallisuudessa esitettiin (uusien) aivojen vasemman ja oikean puoliskon työnjakoa koskevaa käsitystä kohtaan. Esimerkiksi Terence Hines (1987) kohdisti vakavaa kritiikkiä väitteeseen, että aivopuoliskojen toiminnallisia eroavuuksia voitaisiin välittömästi soveltaa liikkeenjohdollisiin tarkasteluihin. Hänen

mukaansa nämä sovellukset perustuvat virheellisiin näkemyksiin aivojen toiminnasta, ja niitä voitaisiin kutsua pelkiksi myyteiksi.

Tähdensin tämän johdosta, että ei ole sinänsä tärkeää, mitkä aivojen osat aktivoituvat kunkin toiminnon tapahtuessa, mutta oleellista on ottaa huomioon, että ihmisillä on toimintatapoja, joita voidaan kuvata juuri tietyn aivoalueen aktiviteetin termein. Totesin, että tätä aivoalueiden ”työnjakoa” voidaan kaikesta kriitikistä huolimatta pitää hyödyllisenä käsiteanalyttisenä luonnehdintana ja samalla vaikkapa eräänlaisena metaforana, jota ei pidä ottaa kirjaimellisesti aivofysiologisena totuutena (Pihlanto 1987, 8, 1989c, 47-49).

Nykyisinhän pidetään yhä selvempänä, että useat aivojen osat aktivoituvat samanaikaisesti, eikä suinkaan vain yksi selkeä kokonaisuus kerrallaan.

Raportissamme (Suojanen ja Pihlanto 1987) toimme esiin Suojasen idean ihmisen aivojen vaihtoehtoisista tiloista, joissa joko äly tai tunne hallitsee. Näiden aivotilojen vallitessa toteutuvat käyttäytymismuodot ovat aivan erilaiset. Tilaa, jossa *äly hallitsee* tunnetta eli toiminta on rationaalista, Suojanen luonnehti kirjainyhdistelmällä OAK (”tammi”). Tämä lyhenne tuli siitä, että yksilön käyttäytyminen on tällöin avointa (open), sopeutuvaa (adaptable), viisasta ja ymmärtävää (knowledgeable). Päinvastaisessa tilanteessa eli *tunteen* ja ”aivokemian” *hallitessa* käyttäytyminen on ACORN (”tammerho”) -tyyppistä eli additiivista (addictive), ahdistunutta (compulsive), pakkomielleistä (obsessive) ja todella järjetöntä (really nutty). Yksilö käyttäytyy näin saadakseen kokea euforian tunnetta.

Esimerkiksi yritysjohtaja voi saada nautintoa kiivasrytmisestä ACORN-tyyppisestä päätöksenteosta ja toiminnasta, jonka tulokset saattavat olla harkinnan puutteen takia suorastaan haitallisia. Tämän oikukkaan käyttäytymisen mahdollisuus tietenkin poikkeaa vallitsevasta rationaalisuusoletuksesta. Siten Suojasen ideat antoivat lisää aineksia edellä mainitsemalleni (yltiö-) rationaalisuuden oletuksen kritiikille.

Suojasen näkemys oli kuitenkin pohjimmiltaan kehitysoptimistinen: yksilön on mahdollista kasvaa ”tammerhosta” (ACORN) ”tammeksi” (OAK), eli hän voi kehittää itseään ihmisenä ja päätöksentekijänä aikaisempaa sopeutuvammaksi ja viisaammaksi.

Eräänä keskeisenä lähteenä raportissamme oli Michael Gazzanigan teos *The Social Brain. Discovering the Networks of the Mind* (1985). Gazzanigan mukaan aivojen modulijärjestelmän luonteesta johtuu, että ihmisen ajatukset ja teot eivät välttämättä ole rationaalisia. Aivot koostuvat suhteellisen itsenäisistä

toimintayksiköistä (moduleista), jotka työskentelevät rinnakkain. Kukin niistä tuottaa erityyppistä käyttäytymistä. Eri aivomodulien toiminta voi siten olla sattumanvaraisia, ja johtaa joskus oikukkaaseen (capricious) käyttäytymiseen. Gazzaniga (1985, 5) ilmaisee asian näin:

”The realization that the mind has a modular organization suggests that some of our behavior should be accepted as capricious and that a particular behavior might have no origins in our conscious thought process. ... humans resist the interpretation that such behaviors are capricious because we seem to be endowed with endless capacity to generate hypotheses as to why we engage in any behavior.”

Rationaalisuus ei ole itsestäänselvyys

Toiminnan rationaalisuus ei siis ole välttämättä päätöksentekijän itsestään selvä ja automaattisesti toteutuva ominaisuus, vaikka yksilöt näin uskoisivatkin ja selittäisivät toimintansa parhain päin eli rationaaliseksi. Rationaalisuutta on siis nimenomaisesti pyrittävä tavoittelemaan – siinä määrin kuin se yleensä on mahdollista. Järkiperaistä käyttäytymistä voidaan myös opetella, jolloin OAK-tila muodostuu ehkä suhteellisen pysyväksi tai ainakin siihen palautuminen ”hairahduksen” jälkeen on nopeampaa kuin harjaantumattomilla.

Raporttimme (Suojanen ja Pihlanto 1987, 17-19) anti laskentatoimen ja johtamisen tutkimukselle oli mielestämme lähinnä siinä, että esittämämme näkemykset aivojen modulaarisesta rakenteesta ja siihen perustuvasta inhimillisen toiminnan joskus oikukkaastakin luonteesta, antoivat mahdollisuuden täsmentää ja tarkistaa monia laskentatoimen järjestelmien käyttöä ja johtamisteorioita sekä -käytäntöjä koskevia olettamuksia. Silloiset käsitykset perustuivat suurelta osin muun muassa niihin (tosin lausumattomiin) oletuksiin, että aivojen kaikki osat ovat täydessä ja välittömässä kommunikaatioyhteydessä toisiinsa ja että järkiperaisyys hallitsee aivojen toimintaa.

Vallinneen käsityksen mukaan päätöksentekijän aivot siis toimivat rationaalisesti keskittyen kulloinkin ajankohtaisen päätöksen tekemiseen tai ongelman ratkaisuun tiettyjen muuttumattomina pysyvien tavoitteiden ja uskomusten ohjaamina. Edelleen tähän käsitykseen voidaan katsoa sisältyvän, että päätöksiä tekevän yksilön aivojen puhejärjestelmä on aina täydessä yhteydessä kaikkiin ajatuksiin, kaikkeen aivoihin varastoituun tietoon, joka siis on tietoisella tasolla valmiina käytettäväksi päätöksenteon apuna. Gazzaniga (1985, 189) ilmaisee tämän arkikokemuksenkin tasolla tavanomaisen käsityksen ihmisestä toimijana seuraavasti:

”Indeed, the strong subjective sense we all possess of ourselves is that we are single, unified, conscious agent controlling life’s event with a singular, integrated purpose.”

Tämä käsitys ilmeni mielestäni laskentatoimen tutkimuksessa ajatuksena päätöksentekijästä mekaanisena ärsyke-reaktio -tyyppisenä oliona, joka kykenee käyttämään hyväkseen kaiken saatavissa olevan laskentainformaation nimenomaan tarkoitetulla tavalla ja ongelmattomasti. Havaitsin tosin merkkejä toisentyyppisestäkin suhtautumisesta. Erityisesti mainitsin subjektivistisen metodologian, joka on tehnyt periaatteessa aikaisempaa helpommaksi ottaa huomioon inhimillisen ulottuvuuden tavalla, joka poikkeaa tiukan rationaalisesta mallista (subjektivistisesta ja objektivistisesta lähestymistavasta lähemmin luvussa 7).

Joissakin laskentatoimen ja johtamisen tutkimuksissa mainittiin myös irrationaalisen tai ainakin osittain irrationaalisen käyttäytymisen mahdollisuus – tosin vain ohimennen (esim. Dent 1986). Mielenkiintoinen kuriositeetti oli Etzionin (1986) käsitys, jonka mukaan ei-rationaalinen käyttäytyminen saattaa itse asiassa olla ihmiselle ”normaalialia”, ja rationaalisuus edellyttäisi, että sitä tietoisesti tavoiteltaisiin. Edellä mainitut aivotutkimuksen tulokset antoivat näille käsityksille tiettyä tukea.

Esitimme myös spekulaaation, että tuolloin ajankohtainen laskentainformaation käytön problematisoinnin tarve, jolle haettiin selityksiä lähinnä laskentajärjestelmien organisatorisen ympäristön aiheuttamista vaikutuksista, voitaisiin osittain selittää myös päätöksentekijän oikukkaalla käyttäytymisellä. Erääksi mahdolliseksi merkiksi päätöksentekijöiden oikukkaasta käyttäytymisestä arvelin johtajien taipumuksen *epäformaalin informaation* hyväksikäyttöön ja epäformaaliin kommunikointiin, joiden oli havaittu usein korvaavan formaalin laskentainformaation. Siten päätöksentekijän sellaiset piirteet kuin oikukkuus ja epärationaalisuus saattaisivat osaltaan selittää, miksi rationaaliselle ajattelulle perustuvia laskentatoimen järjestelmiä ei käytännössä aina hyödynnetty odotetussa laajuudessa, ja miksi päätöksentekijä ei joka hetki toimi suhteessa laskentajärjestelmiin niin ”järkevästi” kuin laskentaväki toivoisi.

Viittasin tässä yhteydessä muun muassa Brunssoniin (1985) joka arveli, että tietyt päätöksenteon irrationaaliset piirteet ovat ehkä jopa välttämättömiä toiminnan tekemiseksi mahdolliseksi. Katsoin, että vaikka Brunssonin mainitsema irrationaalisuus saattoi olla eri käsite kuin Gazzanigan tarkoittama oikullisuus, irrationaalisuus-ilmion kaikki ulottuvuudet oli syytä ottaa huomioon arvioitaessa, mitä perinteisestä rationaalisesta mallista oli säilytettävissä. Joka tapauksessa kiinnitin tuolloin huomiota ihmisen käyttäytymispiirteiden vaikutukseen, joka saattaa näkyä niin laskentajärjestelmien hyväksikäytössä kuin hyväksikäytön puutteessakin.

Näiden oikullisuutta ja irrationaalisuutta koskevien ideoiden ajankohtaisuus on mielestäni viime aikoina vain korostunut länsimaisissa ja muissakin yhteiskunnissa. Esimerkiksi itsetuhoisen käyttäytymisen yleistyminen ja tiettyjen raakojen henkikirikosten sekä terrorismin lisääntyminen voisivat viitata siihen, että Waino W. Suojasen määrittelemä ACORN-tyyppinen ahdistunut ja pakkomieltainen tunnepohjainen käyttäytyminen on yhteiskunnan muutosten myötä tullut yhä yleisemmäksi.

Ilmiön eräänä lievähkönä ilmenemismuotona voidaan ehkä pitää kaikenlaisten ekstreemilajien yleistymistä, joissa ihmiset asettuvat jopa hengenvaaraan saadakseen ponnisteluista ja selviytymisestä aiheutuvia kohottavia kokemuksia, ”kicksejä”. Puhtaan loogisen järjen kannalta näissä ei tuntuisi juurikaan olevan mieltä.

Oikukkaan käyttäytymisen myötä *tunteet* pulpahtivat taas mukaan teksteihini, sillä oikukas käyttäytyminen merkitsee hallitsemattomien tunteiden varaan ajautumista. Edellä tarkasteleman Jungin typologian yhteydessä tunneulottuvuus tuli jo esille emotiotyyppin muodossa (Pihlanto 1986). Tunteiden rooliin palasin muissakin yhteyksissä, muun muassa analysoidessani normatiivis-affektiivisten tekijöiden roolia ”rationaaliseksi” tarkoitettussa päätöksenteossa (Pihlanto 1989b).

Tunteisiin törmäsin jälleen Lauri Rauhalan kehittämän holistisen ihmiskäsityksen sisältämien merkityslajien yhteydessä (ks. luku 6). Tunteet ovat holistisen ihmiskäsityksen mukaan tajunnallisuudessa esiintyviä merkityksiä eli merkityssuhteita siinä kuin esimerkiksi tietokin. Rauhala käsitteli muun muassa ”epäsuotuisia merkityssuhteita”, jotka ilmenevät mielenterveydellisinä häiriöinä. Hän näyttäisi tarkoittavan epäsuotuisien merkityssuhteiden heijastelemalla käyttäytymisellä suunnilleen samaa asiaa kuin Suojanen ACORN-tyyppisellä, tunteen ja ”aivokemian” hallitsemalla käyttäytymisellä.

Lähetin Tiedepoliitikassa julkaisemani artikkelin Ohjaavatko affektit rationaalisuutta? (1989b) eräälle kansantaloustieteilijä-kollegalleni. Minulta on usein kysytty, minkälaisia reaktioita valtavirrasta poikkeavat kirjoitukseni ovat aiheuttaneet tiedeyhteisön piirissä. Tämän kollegan reaktio oli lajissaan ainoa, ja siksi se jäi mieleeni. Ystävällisten terveisien saattelemana lähettämäni artikkeli tuli takaisin varustettuna tekstillä: ”Nähty (ei luettu). Palautetaan tarpeettomana.” Reaktion taustalla eivät olleet pelkästään toisistaan poikkeavat näkemyksemme päätöksenteosta, vaan myös eräaseen korkeakoulupoliittiseen kysymykseen liittyvä kirjelmä, jossa esittämäni kanta poikkesi täysin kollegani näkemyksestä. Voisi sanoa, että kirjelmäni ja artikkelini panivat kollegan affektit liikkeelle.

Tarkastelin myöhemmin ihmisen kehitysmahdollisuutta, joka muistuttaa hieman Suojasen esittämää mahdollisuutta kasvaa ACORN-tyypistä OAK-tyypiksi. Tämä tapahtui niin sanotun enneagrammin muodossa (ks. jäljempänä luku 8). Kyseistä persoonallisuuden luokittelujärjestelmää on mahdollista käyttää yksilön henkisen kasvun apuvälineenä huomattavasti systemaattisemmin kuin Suojasen ideaa, sillä sen avulla voidaan osoittaa kunkin persoonallisuustyyppin hyvät ja huonot piirteet. Tuntiessaan oman tyyppinsä, yksilö voi pyrkiä tukemaan vahvuuksiaan ja torjumaan heikkouksiaan. Näiltä osin yksilötasoinen lähestymistapa on siis johtanut minut myös eräänlaisen henkilökohtaisen interventiomahdollisuuden osoittamiseen ja pohdiskeluun. Yleensähen persoonallisuustarkastelut ovat luonteeltaan staattisia tarjotessaan vain yksioikoisen luonteenpiirteiden luokittelun ilman mahdollisuutta muutokseen.

Myöhemmin suorittamani tunneälyn tarkastelu sisältää edellä esittämäni kanssa samantyyppisen ajatuksen yksilön tavoitteesta hallita ja kontrolloida omia tunteitaan. Tunneälyn hyväksikäyttöön sisältyy lisäksi pyrkimys ymmärtää ja hallita myös muiden tunteita. Yksilön motiivina tunneälyn lisäämisessä on lähinnä parantaa mahdollisuuksiaan toimia työ- ja muissa ihmisyhteisöissä (Pihlanto 1999a).

Waino W. Suojasen vieraillessa Turun kauppakorkeakoulussa tutustuimme muun muassa Wallac Oy:öön, jonka modernista toimialasta Waino oli kiinnostunut. Yrityksessä suhtauduttiin ilmeisesti teollisuusvakoilun pelossa amerikkalaiseen professoriin aluksi hieman epäluuloisesti, mutta onnistuim vakuuttamaan isäntämme siitä, että mielenkiintomme oli puhtaasti tieteellistä laatua.

Waino oli kiinnostunut myös Askaisten Louhisaaren kartanosta siitä syystä, että se oli ollut marsalkka Mannerheimin lapsuudenkoti. Itse hän kertoi olevansa sotilasarvoltaan ilmavoimien majuri. Niinpä hän havainnollisti Louhisaaren pellon laidalla lehtori Risto Tuomiselle, professori Raimo Nurmelle ja minulle, miten laserohjuksella varustettu hävittäjäkone lukitsisi tutkaansa pellon laidalla mahdollisesti olevan panssarivaunun ja tuhoaisi sen.

Waino on ollut vuosikausia eläkkeellä. Vielä ainakin vuonna 2003 olin kirjeenvaihdossa hänen kanssaan. Waino on lähettänyt minulle aivotutkimuksen uusia aluevaltauksia koskevien teosten bibliografisia tietoja ja minä hänelle tutkimusraporttejani. Jo useita vuosia sitten hän kirjoitti ja kysyi, voisiko hän testamentata tieteellisen kirjastonsa minulle. En pannut vastaankaan, mutta olen hieman huolestuneena ajatellut mitä teen, jos Turun

satamaan ilmestyy minun nimelläni varustettu kontti täynnä tieteellistä kirjallisuutta.

5.3 Pitkät jäähyväiset Jungille, Suojaselle ja nelikentille

Empiiristä aineistoa Raisiosta

Ollessani virkavapaana vuosina 1988-89 Suomen Akatemian varttuneen tieteidenharjoittajan apurahalla, kokosin Jungin ja Suojasen ideat yhteen sekä kytkin niihin useita muitakin persoonallisuustypologioita. Kaksisataakymmenen sivua käsittävä apuraharaportti (Pihlanto 1989c) jäi jostakin syystä julkaisematta. Sen sijaan julkaisin tiivistelmän sen keskeisistä tuloksista (Pihlanto 1989d).

Ilokseni havaitsin, että entinen väitöskirjaoppilaani Lili Kihn hyödynsi näitä unohdukseen jääneitä julkaisuja artikkelissaan (Kihn 2010). Lili piti minuun säännöllisesti yhteyttä työskennellessään Englannissa ja Yhdysvalloissa sekä sittemmin taas kotimaassa toimiessaan Tampereen yliopistossa.

Mainittakoon tässä yhteydessä myös toinen entinen jatko-opiskelijani Marko Järvenpää, joka toimii professorina Jyväskylän yliopistossa. Hän on pitänyt käyttäytymispainotteisen laskentatoimen lippua korkealla ja saanut jopa yliopistonsa strategiaan tätä suuntausta koskevan maininnan.

Apurahakaudella tein Raision Tehtaat Oy -nimisessä yrityksessä (nykyisin Raisio Oyj) kyselytutkimuksen laskentainformaation hyväksikäytöstä ja persoonallisuudesta (kyselyyn vastasi 38 henkilöä). Laskentainformaation hyväksikäyttöä koskevat kysymykset johdin Hopwoodin esittämästä laskentatoimen roolimallista, ja vastaajien persoonallisuutta mittasin Jungin typologian avulla (Pihlanto 1990).

Laskentatoimen laitoksella oli hyvät suhteet Raision Tehtaat Oy:öön, sillä yhtiön hallintojohtajana toiminut varatuomari Esa Halonen (1929-1997) oli ollut tuntiopettajana laskentatoimessa. Myöhemmin hänet nimitettiin yhtiön pääjohtajaksi. Myös laitoksemme lehtori Olli Norlalla oli kontakti tähän yhtiöön: hän toimi pitkään sen sisäisenä tarkastajana. Avustin Esa Halosta seminaariryhmän vetämisessä. Yhteistyöni Halosen kanssa sujui hy-

vin, vaikka kerran meille tulikin seminaariryhmässä pientä erimielisyyttä eräästä verotukseen liittyvästä yksityiskohdasta. Siinä kohtasi kaksi veroasiantuntijaa, sillä Esa oli toiminut uransa alkuvaiheessa verojohtajana ja myöhemmin lääninverolautakunnassa – minä puolestani verotarkastajana.

Kyselytutkimukseeni sain vaikeuksitta luvan pääjohtaja Haloselta, vaikka se kosketti niinkin arkaluontoista aihetta kuin henkilöiden persoonallisuutta. Jo aikaisemmin, väitöskirjani aineistoa kerätessäni olin tehnyt tutkimusta samassa yhtiössä ja haastattelin muun muassa silloista varatoimitusjohtaja Halosta.

Haloseen olin tutustunut jo verotarkastajana hänen ollessaan puheenjohtajana lääninverolautakunnan jaostossa, jossa toimin tarkastustehtävieni ohella esittelijänä. Olin myös mukana ryhmässä, joka kävi Raision Tehtaila verotarkastuksella. Laskentatoimen henkilökunta vieraili useita kertoja Raisiossa pitämässä alustuksia. Tarjoilu oli sen ajan tapojen mukaan runsas ja kosteakin.

Apurahahankkeeni sisältämät tutkimukset olivat viimeiset harjoitukseni persoonallisuuden ja ”nelikenttien” alueella, sillä seuraavassa luvussa käsiteltävä holistinen ihmiskäsitys vei huomioni uusille urille. Ehkä olin myös kylästänyt nelikenttiin ja katsoin tehneeni niiden parissa sen minkä voin. Empiirisen tutkimuksen jatkaminen olisi ollut eräs mahdollinen tie, mutta siihen en halunnut enää ryhtyä.

Apurahahankkeessa ideana oli kehitellä johdon laskentatoimen tutkimuksen tarpeisiin riittävästi todellisuutta vastaava käsitys aktorista eli toimijasta, joka operoi yrityksessä johdon laskentatoimen järjestelmien yhteydessä ja niiden vaikutuspiirissä. Tämän perusviitekehyksen pohjalta määrittelin myös erilaisia *laskentajärjestelmätyyppejä* eli esitin eräänlaisen johdon laskentatoimen järjestelmien typologian. Laskentajärjestelmätyypit perustuivat tällä kertaa Jungin typologian sisältämiin persoonallisuustyyppeihin.

Tavoitteeni oli ehdottaa jonkinlainen ”räätälintekemä” laskentajärjestelmä kullekin (neljälle) persoonallisuustyyppille ja samalla tietyille laskentatilanteille. Nämä tilanteet perustuivat Waino W. Suojasen määrittelemiін päätöstilanteisiin (rutiini-, kriisi- ja tietotilanne), ja niiden perusteella myös nimesin laskentajärjestelmätyypit. Persoonallisuustyyppien ottaminen järjestelmien määrittelyn lähtökohdaksi oli sikäli erikoista, että yleensä pidettiin itsestään selvänä, että ihmiset sopeutuvat järjestelmiin, eikä päinvastoin – vastaavasti yleensä oletettiin, että ihmiset ovat kaikki keskenään samanlaisia (Pihlanto 1989c, 6).

Arvelin perusviitekehitykseni tarjoavan sopivan ihmislähtöisen taustan mahdollisille empiirisille johdon laskentatoimen tutkimuksille, jotka pyrkisivät syvällisesti ymmärtämään laskentainformaation tuottamista ja hyväksikäyttöä yrityksessä. Kuten sanottu, itse en kuitenkaan aikonut tätä empiiristä työtä enää tehdä. Toivoin tutkimukseni tarjoavan myös ajattelun välineitä yrityksissä toimiville johtajille tilanteissa, joissa kehitellään johdon laskentajärjestelmiä ja niiden hyväksikäyttöä. Tämä jäi kuitenkin hurskaaksi toivomukseksi. Tutkimus oli taustaltaan tulkitseva, ja kuten sille asettamani ymmärtämistavoite osoittaa, laadin sen toiminta-analyttisessä, subjektivistisessä hengessä. Tutkimuksen toteutusmuotona oli kuitenkin käsiteanalyysi.

Tämä tehtävänasettelu merkitsi aikaisempien toimijaa koskevien tutkimusteni syventämistä. Perusteorianana oli edelleen Jungin persoonallisuustypologia. Tälle ihmisten tyypittelylle hain em. laajemmassa tutkimusraportissani ”käsitteellistä evidenssiä ja uskottavuutta” suhteuttamalla siihen lukuisia kirjallisuudesta valitsemiani toimijakäsityksiä ja yksilömalleja – näitä malleja oli peräti kahdeksan kappaletta (Pihlanto 1989c, 125-129).

Tässä julkaisemattomassa tutkimusraportissani käytin lisäksi taustateorianana Lauri Rauhalan kehittämää holistista ihmiskäsitystä, johon syvennyn seuraavassa luvussa. Ihmiskäsitys liittyi raportin teemaan varsin väljästi: sanoin pyrkiväni sen avulla syventämään sitä toimijan olemassaolon muotoa, jota Rauhalan kutsuu *tajunnallisuudeksi*. Yksityiskohtaiseen Rauhalan ja muiden teorioiden yhdistelyyn en kuitenkaan ryhtynyt.

Samaan tapaan tyydyin vain yleisesti toteamaan, että myös Rauhalan ihmiskäsityksen määrittelemä ihmisen toinen olemuspuoli *situationaalisuus*, eli ihmisen sidonnaisuus tilanteeseensa, on periaatteessa keskeinen. Sehän tarjoaa ”sillan” tässä tutkimuksessa huomioni kohteena olleen puhtaan yksilötason ja laskentatoimen kirjallisuudessa yhä muodikkaammaksi tulleen organisatoris-sosiaalisen tason välille.

Driverin ja Mockin päätöstyylit

Edellä mainitun laajemman julkaisemattoman apuraharaportin kommentoinnin sijaan esitän seuraavassa sen pohjalta tekemäni lyhennetyin version pääpiirteet (Pihlanto 1989d). Jungin typologian lisäksi hyödynsin tässä ensinnäkin Driverin ja Mockin (1975) päätöstyilien mallia, jossa määritellään neljä päätöstyyliä sen mukaan:

1) kerääkö päätöksentekijä päätöksensä tueksi *laajan* vai *suppean tietomäärän* ja

2) tähtääkö hän tiedon käytössään *yhteen* vai *useaan vaihtoehtoiseen ratkaisuun* (ks. kuvio 2).

Näin tarkastelin päätöksentekijää hänen soveltamiensa informaatiokäsityksen (laaja/suppea) ja tavoiteajattelun (yksi/usea) valossa. Luultavasti näitä vaihtoehtoja koskevat mieltymykset heijastelevat jotakin yksilön persoonallisuusrakenteesta. Niinpä löysinkin tietyn ”sukulaisuussuhteen” näiden vaihtoehtojen ja Jungin esittämien yksittäistyylien kesken.

Driverin ja Mockin päätöstyylit määräytyivät kerättävän tietomäärän ja tavoiteltavien ratkaisujen määrän perusteella nelikentäksi, jonka solut olivat seuraavat:

- *joustava* (flexible) tyyli,
- *päätävä* (decisive) tyyli,
- *integratiivinen* (integrative) tyyli ja
- *hierarkkinen* (hierarchic) tyyli.

Kuviossa 2 esiintyvät näiden päätöstyilien yhteyteen lisäämäni Jungin tylogian mukaiset tyylit eli tyypit. Jungin ja Driverin ja Mockin ideoiden yhdistely on ehdotuksen luontoinen. Perustelen sitä jäljempänä.

Jungin tyylien pohjana olevista neljästä psykologisesta funktiosta on kuviossa käytetty kirjallisuudessa vakiintuneita englanninkielisiä lyhenteitä samaan tapaan kuin edellä luvussa 42:

- N = intuitio (iNtuition),
- S = aistihavainnointi (Sensation),
- T = ajattelu (Thinking) ja
- F = emootio (Feeling).

Jos kullakin näistä psykologisista funktioista luonnehditaan henkilöä, voidaan puhua yksittäistyypeistä tai -tyyleistä. Luontevampaa on kuitenkin luonnehtia henkilöä kahdella funktiolla eli tarkastella yhdistettyjä tyyppejä eli tyynejä, kuten kuviossa 2 on tehty. Silloinhan jokaisella Driverin ja Mockin päätöstyylin omaavalla henkilöllä on käytössään yksi havaitsemisfunktio (S tai N) ja yksi tiedon käsittelyfunktio (T tai F).

Useita ratkaisuja (N)	JOUSTAVA (NF)	INTEGRATIIVINEN (NT)
Yksi ratkaisu (S)	PÄÄTTÄVÄ (SF)	HIERARKKINEN (ST)

Suppea määrä tietoa
(F)

Laaja määrä tietoa
(T)

NF = intuitio-emootiotyyl

SF = aistihavainto-emootiotyyl

NT = intuitio-ajattelutyyl

ST = aistihavainto-ajattelutyyl

Kuvio 2: Päätöstyyli malli (Driver ja Mock 1975) ja Jungin typologia

Peruslähtökohtanani Jungin typologian ja Driverin ja Mockin päätöstyylien yhdistelyssä oli ensinnäkin, että havaitsemisen tyylit (intuitio, N ja aistihavainnointi, S) liittyvät tavoiteltujen ratkaisujen määrään. Siten intuitiivinen tyyppi suosii useita ratkaisuja ja aistihavaintotyyppi pitäytyy yhdessä ratkaisuvaihtoehdossa.

Toiseksi liitin havaintojen käsittelyn tyylit (ajattelu, T ja emotio, F) käsiteltävän informaation määriin: ajattelutyyppi kerää laajan tietomäärän päätöksensä tueksi, kun emotiotyyppi tyytyy suppeaan tietomäärään.

Esitin näille valinnoilleni seuraavat perustelut (Pihlanto 1989d, 29-32 ja siinä viitattu kirjallisuus):

1) *Useita ratkaisuja* tavoitteleva päättäjä voidaan katsoa leimallisesti intuitiiviseksi (N) persoonallisuudeksi sillä perusteella, että juuri spekulatiivinen ja luova intuitiivinen tyyppi suuntautuu tunnetusti useisiin vaihtoehtoisiin tavoitteisiin. Aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään lisäksi, että intuitiiviset persoonallisuudet katsovat tilannetta tyypillisesti kokonaisuutena, määrittelevät käsillä olevan ongelman jatkuvasti uudelleen ja pohtivat mielellään erilai-

sia vaihtoehtoja sekä hypoteettisia mahdollisuuksia. Siten he joutuvat useisiin ratkaisuvaihtoehtoihin melkeinpä väistämättä.

2) *Yhteen ratkaisuun* tähtääväksi päättäjäksi määrittelin aistihavaintotyyppin (S). Onhan perustellusti oletettavissa, että tämä realistinen, faktaperusteinen ja käytännöllinen persoonallisuus hakeutuisi luontaisesti vain yhden ratkaisun suuntaan. Näiden tyyppien tiedetäänkin olevan halukkaita ratkaisemaan ongelmia standardimenettelytavoin ja tavoittelevan nopeita tuloksia. Lisäksi aistihavaintotyyppit havaitsevat kohteita yksiulotteisesti ”sellaisina kuin ne ovat”, erillisinä sekä detaljoidusti. Tähän yksiselitteiseen kuvaan maailmasta ei usean tavoitteen vtvominen tuntuisi oikein istuvan.

3) Edelleellen oletin emootiotyyppin (F) tyytyvän *pieneen tietomäärään*. Tämän persoonallisuuden subjektiivinen, henkilökohtainen ja hyvä-/paha- sekä miellyttävä-/epämiellyttävä- tyyppinen kaksijakoinen ajattelutapa ei viittaa suuren tietomäärän käsittelyyn. Emootiotyypeille tieto ei ole läheskään niin tärkeä kuin ihmiset. Siten he ovatkin kiinnostuneempia ihmisten mielipiteistä kuin epäpersoonallisen datan keräämisestä. Affektiiviseen, henkilökohtaiseen prosessointiin perustuva päätös on mahdollista tehdä impulsiivisesti hyvinkin pienen tietomäärän pohjalta.

4) Loogis-analyyttisen ajattelutyyppin (T) katsoin pyrkivän keräämään *laajan tietomäärän* päätöksentekonsa tueksi. Päinvastoin kuin emootiotyyppi, looginen, analyttinen ja systemaattinen ajattelutyyppi suorastaan tarvitsee suuren tietomäärän päätöksensä tueksi. Hän ei yleensä hyppää johtopäätökseen noin vain, vaan tukeutuu älylliseen ulkoisen tiedon prosessointiin. Ajattelutyyppien onkin todettu päätöstilanteissa pyrkivän systemaattiseen lisätiedon hankintaan.

Tekemäni sinänsä harkinnanvaraiset valinnat johtivat kuviossa 2 esitettyihin Jungin tyylien ja Driverin ja Mockin päätöstyilien yhdistelmiin. Kuvasin kutakin näistä Driverin ja Mockin tyyliä suhteessa Jungin tyyliihin seuraavasti.

Joustavan (flexible) tyylin omaava toimija tähtää useisiin ratkaisuihin ja käyttää suppeaa tietomäärää. Tämä tyyppi tavoittelee Driverin ja Mockin mukaan joustavuutta pitäen silmällä useita tavoitteita. Toisaalta suppean tietomäärän käyttö tarjoaa tämän tyylin käyttäjälle mahdollisuuksia erilaisten merkitysten ja tulkintojen luomiseen, jolloin hän saa pienestään informaatiomäärästä paljon irti. Joustavan tyylin omaavien on todettu olevan mukautuvia, suosivan nopeutta, vaihtelua, intuition käyttöä sekä improvisointia (”playing it by ear”). Joustavan tyylin omaavan ominaisuudet sopivatkin varsin hyvin yhteen intuitio-emootiotyyppin (NF) piirteiden kanssa, joka hankkii tietoa intuitiivisesti ja käsittelee sitä emootioiden pohjalta.

Driver ja Mock esittävät joustavan tyylin omaavan suhtautuvan tietoon tulkinnallisesti, toimivan adaptiivisesti sekä pitävän silmällä useaa tavoitetta.

Nämä piirteet viittaavatkin selvästi NF-tyyppiin. Asiaa voisi luonnehtia myös niin, että taiteellisella ja luovalla NF-tyypillä ei ole kärsivällisyyttä laajan tietopohjan hankintaan, eikä keskittymiseen yhteen ainoaan ratkaisuun. Itse asiassa intuitio merkitsee kykyä nähdä faktojen ”taakse”, joten tämän piirteen omaava toimija ei tarvitse laajaa tietomäärää, eikä hän kykenisi sitä haluamallaan syvyydellä käsittelemäänkään.

Integratiivisen (integrative) tyylin haltija käyttää laajaa tietopohjaa ja pyrkii generoimaan suuren joukon ratkaisuja tai tulkintoja samanaikaisesti. Driver ja Mock kuvaavat tätä tyyliä kokeilevaksi ja luovaksi. Sen omaavilla henkilöillä on taipumusta pitkän aikavälin suunnitteluun ja mukautuvuuteen. Tähän tyyliin kytkemäni intuitio-ajattelutyypin (NT) ominaisuudet näyttävätkin sopivan hyvin yhteen sen kanssa: intuitiivinen hahmottamisen kyky tekee mahdolliseksi useiden ratkaisujen samanaikaisen esilläpidon. Vastaavasti loogis-analyttinen ajattelutyyli sallii laajan tiedon systemaattisen etsinnän ja hyödyntämisen, sillä ajattelija ei takerru syvällisesti yksittäisiin tietokokonaisuuksiin ja niiden tulkintoihin – toisin kuin emotiotyyppi.

Tyyliltään päättävä (decisive) yhden ratkaisun ja suppean tietomäärän luonnehtiman toimijan on todettu arvostavan tehokkuutta, nopeutta ja johdonmukaisuutta. Ne vastaavat hyvin aistihavaintotyyppin (S) piirteitä. Edellä katsottiinkin S-tyypin konkreettisuuden, aistihavainnoinnin, realismisuuden, faktaperusteisuuden ja käytännöllisyyden vievän tämän luontaisesti yhden ratkaisun kehittelyyn. Vastaavasti päättävän toimijan voi tulkita tyytyvän juuri emotiosuuntautumisen (F) ajamana suppeaan tietomäärään, sillä F-tyypit ovat kiinnostuneempia ihmisten mielipiteistä ja yleensäkin syvällisistä tulkinnoista kuin laajan epäpersoonallisen datan keräämisestä.

Vastaavasti hierarkkisen (hierarchical) päättäjän voidaan katsoa pyrkivän yhteen ratkaisuun juuri konkreettisen aistihavainnoinnin (S) myötä, mutta hän ajautuu laajan tietomäärän keräämiseen ajatteluorientaationsa (T) johdosta. Hierarkkisen tyylin omaavien on todettu pyrkivän työssään tarkkuuteen ja perusteellisuuteen sekä metodusuuntauneisuuteen, mitkä vastaavat systemaattisen T-tyypin ja myös aistihavainnoivan S-tyypin piirteitä.

Näistä neljästä vaihtoehdosta aistihavainto-ajattelutyyppi (ST) ja hierarkkinen tyyli muistuttavat perinteistä näkemystä laskentatoimen ja myös päätösteorian edustamasta maailmasta: luotetaan konkreettiseen aistihavaintoihin (S), joita käsitellään loogis-analyttisesti eli ajattelun (T) keinoin. Mahdollisia ratkaisuja ymmärretään olevan vain yksi tai ainakin sellaista tavoitellaan, ja usein on kysymys nimenomaan optimaalisesta ratkaisusta. Vastaavasti informaation etsintää jatketaan niin kauan, että tämä ratkaisu löydetään, mikä johtaa laajan tietomäärän seulontaan. Satisfiointi eli tyy-

dyttävän ratkaisun etsintä, joka merkitsee tiettyä lievennystä perinteisen optimointiajattelun tiukkoihin vaatimuksiin, on sitten eri asia.

Vertailtaessa hierarkkisen tyylin omaavaa ST-tyyppiä aivan vastakkaiseen NF-tyyppiin, joka yhdistettiin joustavana tyyliin, voidaan todeta, että perinhimilliset kvaliteetit, intuitio (N) ja emotio (F), nousevat jälkimmäisessä etualalle. NF-tyyppi pitää esillä useita vaihtoehtoja intuitiivisen joustavasti lukkiutumatta yhteen ainoaan. Samalla hankittava tietomäärä pidetään tai se pysyy minimissä, mikä voidaan selittää ”tuntumaan” perustuvalla tunnepohjaisella (F) tiedonkäsittelyn kriteeristöllä, joka on aivan toisenlainen kuin käytäessä lävitse laaja tietomäärä loogis-analyttisesti eli ajattelun (T) keinoin.

Mitä edellä esitetystä kieltämättä spekulatiivisesta tarkastelusta jää käteen? Mielestäni ydinhavaintona ainakin se, että perinteinen näkemys päätöksenteosta on ihmisen toiminnan kannalta tarpeettoman kategorinen ja rajoittava. Sen hän määrittelee kaikki päättäjät samanlaisiksi sekä arvostaa ensisijaisesti konkreettista aistihavainnointia (S) ja loogista ajattelua (T) – tosin yleensä tekemättä Jungin tapaan eroa niiden välillä. Lisäksi se näkee usein yksisilmäisesti ainoastaan yhden ainoan tavoitteen olemassaolon sekä olettaa melko epärealistisesti, että aikaa ja muita resursseja on aina tarjolla laajan tietomäärän seulomiseksi ennen päätöksentekoa.

Ottamalla päätöstilanteessa huomioon muutkin inhimilliset ulottuvuudet (intuitio, N ja emotiot, F) ja useiden ratkaisujen tavoittelun sekä suppeaan tietomäärään tyytymisen mahdollisuudet, ymmärretään perinteistä näkemystä paremmin, miten vaihtelevaa ihmisten päätöksenteko voi olla ja minkälaisia perusvariaatioita siinä saattaa esiintyä. Samalla voidaan aavistella, että todellisuus on vielä paljon monivivahteisempi kuin esitetty kategorinen malli.

Driverin ja Mockin päätöstyyli malli kiinnosti minua ehkä osittain siitä syystä, että huomasin itselleni olevan ominaista pitäytyä suppeahkossa tietomäärässä. En ryhtynyt tutkimustyössäni koskaan keräilemään suuria määriä lähteitä, vaan käynnistin mielelläni jo muutaman keskeiseksi arvioimani lähteen pohjalta kirjoitustyön. Lähteitä kyllä kertyi sitten matkan varrella lisää. Muistan erään toisessa aineessa työskennelleen kollegan, jonka sanottiin keräävän mappikaupalla lähdeartikkeleita. Hän ei kuitenkaan koskaan päässyt kirjoittamisvaiheeseen asti. En ole varma, miten sijoittuisin Driverin ja Mockin määrittelemässä toisessa dimensiossa: pyrinkö yhteen vai useaan vaihtoehtoiseen ratkaisuun. Ehkä edellinen vaihtoehto olisi minulle selkeyteen ja pelkistykseen pyrkivänä luonteena tyyppillisempi, toisin sanoen edustaisin päättävää tyyliä ja aistihavainto-emootiotyyliä (SF).

Suojasen integratiivinen johtamisteoria ja Jung

Seuraavaksi otin tarkasteluun mukaan (Pihlanto 1989d) myös edellä luvussa 51 käsittelemäni Waino W. Suojasen esittämän integratiivisen johtamisteorian (Suojanen ja Suojanen 1980; Bessinger ja Suojanen 1983).

Suojanen esitti kolme tilannetta ja yhdisti niihin paitsi tietyn aivoalueen dominanssin, myös tietyt toimijatyytit ja johtamisen muodot. Lisäsin asetelmaan Jungin tyytit/tyylit seuraavasti:

- 1) *Kriisitilanne*; päätöksentekijä; vanhat aivot; yleisjohtaminen; aistihavainto-emootiotyyli (SF)
- 2) *Rutiinitilanne*; ongelmanratkaisija; vasen aivopuolisko; kvantitatiivinen johtaminen; aistihavainto-ajattelutyyli (ST)
- 3) *Tietotilanne*; ongelman löytäjä; oikea aivopuolisko; käyttäytymisjohtaminen; intuitio-emootiotyyli (NF).

Perustelin ratkaisujani seuraavasti:

1) *Kriisitilanteessa* on pakko tehdä päätös. Aistihavainnointi (S) tuottaa tämän tilanteen hahmottamisessa tarvittavaa dataa ja realismia. Emootiopainotus (F) puolestaan takaa tarvittavan ”fiilingin” eli tunne-elementin, jota tarvitaan, sillä perusteelliseen loogis-analyttiseen ajatteluun ei ole riittävästi aikaa. Tätä tulkintaa tukee se edellä mainittu tutkimushavainto, että SF-tyyli sopii erittäin hyvin *yrittäjän* tehtäviin. Yrittäjähän luotsaa tyypillisesti yritystään sen keskeisenä, usein ainoana, päätöksentekijänä. Vanhojen aivojen painottuminen vaistonomaisen reagoinnin myötä sopii yhteen emootiopainotuksen (F) kanssa.

2) *Rutiinitilanteessa* voidaan käyttää niitä perinteisiä ongelmanratkaisumenetelmiä, jotka vetoavat konkreettiseen aistihavainnointiin (S) ja loogiseen ajatteluun (T): dataa on riittävästi saatavissa aistittavaksi ja loogisesti työstettäväksi. Rutiinitilanteeseen sijoitetut vasemman aivopuoliskon loogis-analyttinen toimintatapa ja kvantitatiivinen johtaminen (Quantitative management) sopivat hyvin yhteen S- ja T- orientaation kanssa.

3) *Tietotilanteessa* pyritään löytämään ongelma, jolloin tarvitaan sekä intuition (N) että emootioiden (F) hyväksikäyttöä eli oikean aivopuoliskon hahmottavaa, luovaa kykyä. Peri-inhimilliset ulottuvuudet tunne ja intuitio oikeuttavat käyttämään tästä toiminnasta termiä käyttäytymisjohtaminen (Behavioral management).

Ongelman tässä käsitteistöjen yhdistelyssä aiheutti se, että Suojasen teoria on kolmijakoinen, mutta Jungin tyyppejä/tyylejä on neljä. Ratkaisin tämän kehittämällä Suojasen viitekehykseen neljännen kategorian, joka sopii yhteen edellä vielä käyttämättä jääneen intuitio-ajattelu (NT) tyylin kanssa.

Täydensin siis Suojasen teoriaa ”irrottamalla” tietotilanteesta ja sen edustamasta ongelman löytämisestä erillisen työvaiheen, *ongelman kehittämisen tai suunnitteluvaiheen*, jonka nimesin *suunnittelutilanteeksi*. Siinä tarvitaan paitsi luovaa intuitiota (N), myös luoville ideoille konkreettista rakennetta kehittävä ajattelua (T). Niinpä lisäksi edellä esitettyyn systematiikkaan neljännen kohdan:

- 4) *Suunnittelutilanne*; ongelman kehittäjä; vasen ja oikea aivopuolisko tasapuolisesti; suunnittelujohtaminen; intuitio-ajattelutyö (NT).

Tässä tilanteessa voidaan siis puhua *suunnittelujohtamisesta* (Planning management), joka eroaa kriisitilanteeseen sijoitetusta yleisjohtamisesta esikuntaluonteisuutensa johdosta, ja rutiinitilanteen kvantitatiivisesta johtamisesta siinä, että ongelmaa vasta kehitellään sekä siten luodaan tarvittavaa informaatiota.

Suunnittelujohtaminen eroaa tietotilanteessa harjoitettavasta käyttäytymisjohtamisesta siinä, että suunnittelujohtamisessa on tarpeen suunnittelulle rakennetta ja ryhtiä antava ajatteluorientaatio (T) kun taas käyttäytymisjohtamisessa (tietotilanteessa) ongelmaa vielä etsittäessä ihmiskeskeisellä emotionifunktiolla (F) on oma roolinsa – kummassakin tarvitaan luovuutta edustava intuitioelementti (N). Koska suunnittelutilanteessa ei kummarkaan aivopuoliskon voida katsoa erityisesti painottuvan, oletin niiden toimivan tasavahvasti.

Tähän tapaan täydensin Suojasen teoriaa paitsi täydentämällä sitä neljännellä tilanteella, myös kytkemällä Suojasen kuhunkin tilanteeseen sijoittamaan johtamismuotoon siihen sopivan johtajapersoonallisuuden. Samalla Jungin persoonallisuustypologia tuli sovelletuksi liikkeenjohdollisessa ympäristössä.

Torbertin esittämät mielen kvaliteetit (Qualities of Mind)

Jungin, Suojasen ja Driverin ja Mockin lisäksi hyödynsin Torbertin (1983) esittämää persoonallisuuden luokittelujärjestelmää (Pihlanto 1989d). Torbert yhdisti kuhunkin määrittelemäänsä neljään persoonallisuustyyppiin (”qualities of mind”) sekä niihin liittämiinsä tutkijatyyppeihin Jungin typologian mukaiset persoonallisuustyyppit seuraavasti:

- 1) Teoretisoiva mieli (Theorizing mind); Käsiteteoreetikko; intuitio-ajattelu (NT)
- 2) Kiihkeä mieli (Passionate mind); Käsitehumanisti; intuitio-emootio (NF)

- 3) Havaitseva mieli (Observing mind); Analyyttinen tutkija; aistihavainto-ajattelu (ST)
- 4) Liikkeenjohdollinen mieli (Executive mind); Erityishumanisti; aistihavainto-emootio (SF).

Nämä ”mielet” liittyvät Torbertin mukaan yksilössä yhteen niin, että Liikkeenjohdollinen mieli ei voi toimia moitteettomasti ilman havaitsevan mielen tuottamaa materiaalia, teoretisoivan mielen kehittämää muotoa ja kiihkeän mielen tuottamaa motivaatiota (Torbert 1983, 86). Kaikkia siis tarvitaan. Tässä kuvauksessa tulee samalla ilmi kunkin mielen tehtäväalue johtamisen kokonaisuudessa: informaation hankinta, sen muokkaus ja toiminnan motivaatio.

Mielten toimiminen yhdessä ei kuitenkaan tee tyhjäksi sitä ajatusta – johon muun muassa Jungin typologia perustuu – että joskin yksilölle on tyypillistä kaikkien persoonallisuuspiirteiden tai tyylien yhteistoiminta, yleensä jokin niistä korostuu muiden kustannuksella ja antaa siten yksilön persoonallisuudelle leimansa. Kuten totesin edellä, Jung jopa väitti, että mikäli yksilössä esiintyvät tasavahvoina kaikki neljä psykologista funktiota (S, T, F, N), tuloksena on patologinen tapaus. Liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa on toisaalta esitetty Torbertin tapaan, että johtajalla tulisi jokaisen näistä funktioista olla suhteellisen vahva.

Torbertin ja Jungin käsitteistöjen yhdistämistä toisiinsa voi perustella seuraavasti.

1) *Teoretisoiva mieli* on helposti ymmärrettävissä Torbertin esittämään tapaan intuitiota ja ajattelua (NT) edellyttäväksi toiminnaksi. Intuitio takaa teoretisoinnin tuottamien uusien ideoiden syntymisen, ja ajattelu puolestaan antaa niille tarvittavan ryhdin sekä rakenteen. Nimitys *Käsiteteoreetikko* (Conceptual Theorist) luonnehtii tällaista tutkijaa varsin hyvin.

2) *Kiihkeä mieli*, jonka Torbert määritteli tuottavan nimenomaan motivaatiota, edellyttää kahta peri-inhimillistä kvaliteettia: intuitiota (N) ja erityisesti emotioita (F). *Käsitehumanisti* (Conceptual Humanist) sopii kuvaamaan kyseistä tutkijaa erittäin hyvin ainakin ”humanisti” -termin osalta.

3) Myös *Havaitsevan mielen* kytkennät Jungiin ovat selkeät. Aistihavainto-tyyli (S) viittaa suoraan kyseisen mielen nimeen eli havaitsemiseen. Havainto- ja loogisesti järjesteltävä ajatteluorientaatio (T) on tarpeen havainnointiprosessin loppuun viemiseksi eli havainnon työstämiseksi sopivaan muotoon. *Analyttinen tutkija* (Analytic Scientist) on osuva kuvaamaan tällaista perinteistä positivistista tutkijaa.

4) *Liikkeenjohdollisen mielen* ja aistihavainto-emootiotyylin (SF) kytkentää toisiinsa tukee esimerkiksi se, että liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa juuri

SF -tyylin on todettu sopivan hyvin yrittäjän tehtäviin. Kytkeä selittyy sillä, että aistihavainnointi (S) tuo mukanaan yrittäjälle välttämättömän konkreettisen realismin ja emootioulottuvuus (F) tarvittavat ihmissuhdetaidot. *Erityis-humanisti* (Particular Humanist) ei ehkä kuitenkaan kuvaa parhaalla mahdollisella tavalla tällaista tutkijaa.

Itse en lisännyt tähän asetelmaan mitään uutta, vaan Torbert suoritti määrittelemiensä tyyppien yhdistämisen Jungin tyyppeihin. Käytin Torbertia esimerkkinä osoittamaan, että joku muukin kuin minä, oli käyttänyt Jungin typologiaa täydentämään jotakin toista persoonallisuustyyppittelyä. Lisäksi käytin näitä ”mielen kvaliteetteja” täydentämään aikaisemmin tarkastelemieni ihmisten ja tilanteiden tyyppittelyä seuraavassa esiteltävällä tavalla.

Kuusi viitekehystä yhdessä

Seuraavaksi siis kokosin kaikki edellä käsittelemäni kuusi viitekehystä (Suojanen, Driver ja Mock, Jung, Torbert, Hopwood sekä Pihlanto) yhteen ja päädyin kuvion 3 mukaiseen yhdistelmään.

Ytimenä kuviossa 3 on neljä Suojaseen perustuvaa organisatorista tilannetta. Kunkin tilanteen ympärille keräsin neljä päätöksenteon tyyliä tai tyyppiä sekä yhden laskentatoimen roolin ja laskentajärjestelmätyypin, joista kukin sopii edellä esittämäni valossa luontevasti juuri kyseiseen tilanteeseen.

Useita ratkaisuja (N)	JOUSTAVA (NF) <i>Kiihkeä mieli</i> <u>TIETOTILANNE</u> Ongelman löytäjä Käyttäytymisjohtaminen TIETOLASKENTATOIMI Idealaite	INTEGRATIIVINEN (NT) <i>Teoretisoiva mieli</i> <u>SUUNNITTELUTILANNE</u> Ongelman kehittäjä Suunnittelujohtaminen SUUNNITTELULASKENTAT. Oppimislaite
Yksi ratkaisu (S)	PÄÄTTÄVÄ (SF) <i>Liikkeenjohdollinen mieli</i> <u>KRIISITILANNE</u> Päätöksentekijä Yleisjohtaminen KRIISILASKENTATOIMI Oppimislaite	HIERARKKINEN (ST) <i>Havaitseva mieli</i> <u>RUTIINITILANNE</u> Ongelmanratkaisija Kvantitatiivinen johtaminen RUTIINILASKENTATOIMI Vastauslaite

Suppea määrä tietoa
(F)

Laaja määrä tietoa
(T)

NF = intuitio-emoiotyyli

SF = aistihavainto-emoiotyyli

NT = intuitio-ajattelutyyli

ST = aistihavainto-ajattelutyyli

Kuvio 3: Suojasen, Driver ja Mockin, Jungin, Torbertin, Hopwoodin sekä Pihlannon viitekehykset yhdessä

Tietotilanteessa operoivan *ongelman löytäjän* pyrkiessä löytämään ongelman, on ihmisten käyttäytymisen ymmärtämisellä ja siten emootiot (F) huomioon ottavalla *käyttäytymisjohtamisella* suurta painoarvoa. Vaikuttaa ehkä paradoksaaliselta, että yhdistin tietotilanteeseen (knowledge-oriented situation) *joustavan tyylin*, jonka mukaan tyydytään etsimään vain suppea määrä tietoa. Tämä voidaan kuitenkin selittää sillä, että tiedon tulkitaan tarkoittavan nimenomaan *dataa*, jota tässä tilanteessa ei suinkaan voida seuloa suuria määriä, koska sitä ei ole. Sen sijaan etsitään erityisesti *tietoa* tai pikemminkin *tietämystä* – siis ideoita – nojautuen intuitioon (N), sekä työestetään sitä emootiopohjaisesti arvottaen *Kiihkeän mielen* periaatteiden mukaisesti, samalla pitäen luovasti esillä useita ratkaisuja. Tietotilanteeseen ja joustavaan tyyliin

kytketyn NF-tyylin omaavien yksilöiden onkin todettu suosivan mukautuvuutta, nopeutta, vaihtelua ja intuitiota sekä harrastavan improvisointia (”playing it by ear”). Ainakin intuitio (N) ja improvisointi istuvat suhteellisen hyvin tähän kokonaisuuteen, mutta näiden lisäksi myös tunne (F) sopii kuvaan, sillä uuden luominen edellyttää tekijältään tiettyä tunneherkkyyttä.

Tietotilanteeseen määritelty *tietolaskentatoimi* soveltuu luontevasti avustamaan luovan *joustavan tyylin* toteutusta eli ongelman löytämistä. Tällöin on Hopwoodiin (1974) viitaten kysymys *idealaitteen* roolista, jonka hän määritteli epävarmimpaan mahdolliseen tilanteeseen. Koska joustavaa tyyliä luonnehtivat useiden ratkaisujen tuottaminen ja suppea data-määrä, datan sijasta laskentatoimen käyttäjän huomio kiinnittyy intuition (N) ja emootioiden (F) siivittäminä uuden tietämyksen ideointiin. Tietolaskentatoimi/idealaitte tuottaa useita ratkaisuja juuri käyttäjänsä intuition pohjalta, mutta laskentadataa ei epävarmuudesta johtuen sanottavasti ole, vaan käytettävä tieto on arvioonvairaista. Siten tunteella, tunneulottuvuudella (F), on keskeinen merkitys tiedon arvioinnissa – ei niinkään loogisella analyysillä eli ajatteluorientaatiolla (T).

Kriisitilanteessa toimivalla *päätöksentekijällä* on aikaa vain yhteen ratkaisuun pyrkimiseen ja suppean tietomäärän hankintaan sekä sen käsittelyyn eli *päättävän tyylin* mukaiseen toimintaan. Tämä on yritystoiminnan ydinasiaa, ja siinä mielessä se on myös *yleisjohtamisen* sekä *Liikkeenjohdollisen mielen* aluetta, joissa aistihavainnoinnin (S) avulla pidetään käytännön realismi mielessä sekä tunneulottuvuuden (F) turvin tuntuma ihmisiin ja arvoihin. Tähän yhteyteen kytketyn *päättävän tyylin* omaavien onkin todettu suosivan tehokkuutta, nopeutta ja johdonmukaisuutta, mitkä sopivat hyvin kriisitilanteeseen ja samalla yleisjohdossa toimivalle (varsinaiselle) päätöksentekijälle.

Avustaessaan *päättävää tyyliä* soveltavaa päätöksentekijää *kriisilaskentatoimi* operoi suppealla tietomäärällä ja tähdäten yhteen ratkaisuun. Kriisilaskentatoiminta voidaan luonnehtia *oppimislaitteen* roolilla, kuitenkin korostaen sitä, että päätös on tehtävä nopeasti. Hopwood sijoitti oppimislaitteen korkean ympäristöepävarmuuden ja alhaisen tavoite-erimielisyyden yhteyteen. Kriisitilanteessa vallitseekin usein suuri epävarmuus juuri ympäristön suhteen. Kriisissä joudutaan voimat yhdistämään ja keskittämään, joten useiden tavoitteiden esilläpito ei ole tarkoituksenmukaista – sitä paitsi tällöin ei olisi myöskään aikaa perusteellisiin tavoitepohdiskeluihin ja neuvotteluihin. Kriisilaskentatoimelle välttämättömässä oppimisessa on ympäristöä koskevien aistihavaintojen (S) tekemisellä keskeinen merkitys, samoin tilanteen emootiopohjaisilla (F) nopeilla, jopa vaistonomaisillakin arvioinneilla. Analyyttisiin pohdiskeluihin ei ole aikaa.

Suunnittelutilanteessa on esikuntatyypissä *suunnittelujohtamisessa* toimivilla riittävästi aikaa *Teoretisoivan mielen* harrastamaan teoretisointiin ja aikaisemmin löydetyn *ongelman kehittelyyn*. *Integratiivisen tyylin* mukaisesti

tällöin pidetään useat ratkaisuvaihtoehdot avoimina sekä kerätään niiden ympäriltä suuri määrä suunnittelutietoa. Integratiivisen tyylin omaavilla onkin todettu olevan taipumusta juuri tähän tilanteeseen sopivaan pitkän aikavälin suunnitteluun ja adaptiivisuuteen. Intuition (N) vapaata laukkaa on ryhdyttävässä Teoretisoivan mielen loogis-analyttinen ajatteluorientaatio (T), joten kaikki palaset näyttävät lokahtavan yhteen.

Suunnittelulaskentatoimi operoi tässä *integratiivisen tyylin* hallitsemassa tilanteessa laajalla tietomäärällä tuottaen useita laskennallisia ratkaisuja. Tällainen asetelma edustaa alkuperäistä *oppimislaitteen* roolia, toisin kuin kriisitilanne – jälkimmäisessä ajateltiin käytettävän laskentajärjestelmää oppimiseen, mutta nojautuen suppeaan tietomäärään ja pyrkien yhteen ratkaisuvaihtoon. Suunnittelulaskentatoimessa yksilön intuitiolla (N) on tärkeä rooli, mutta niin myös ajattelun (T) suunnitelmille tuomalla ryhdillä. Kehiteltäessä suunnitelmia laskentajärjestelmän avulla, voidaan tilanteen ehdoista oppia esimerkiksi simuloinnein. Tämä voi tapahtua aikapaineista ja päätöspakosta suhteellisen vapaassa ilmapiirissä, jotka leimaavat kriisitilannetta. Nyt laskennassa on mahdollista pitää esillä useita kilpailevia tavoitteita ja lisäksi käytettävä tietopohja voidaan pitää laajana, toisin kuin kriisissä on mahdollista.

Rutiinitilanteessa ratkaistaan hyvin jäsentyneitä ongelmia usein kvantitatiivisin menetelmin, joita luonnehtivat osuvasti *Ongelmanratkaisija* ja *kvantitatiivinen johtaminen*. Tällöin on luonnollista pyrkiä yhteen (optimi-) ratkaisuun tukeutuen laajaan tietomäärään – eli *päätöstyyli* on *hierarkkinen*. Tämä on tyypillisesti perinteisen rationaalisuusajattelun mukaista konkreettista ja loogis-analyttistä aistihavainto-ajattelu- (ST-) toimintaa, jota Torbert luonnehti *Havaitseva mielen* käsitteellä. Hierarkkisen tyylin omaavien onkin todettu pyrkivän tarkkuuteen ja perusteellisuuteen sekä metodien käyttöön, mitkä sopivat hyvin yhteen muiden viitekehysten tähän tilanteeseen sijoitettujen osien piirteiden kanssa.

Rutiinilaskentatoimi tavoittelee *hierarkkisen tyylin* tapaan yhtä laskennallista ratkaisua ja se operoi laajalla tietomäärällä. Onhan rutiininomaisessa laskentatilanteessa luontevaa ensinnäkin olettaa, että tavoiteltava ratkaisu on suhteellisen selväpiirteinen, koska tällöin ei esiinny epävarmuuden aiheuttamaa moninaisuutta. Toiseksi, rutiinitilanteessa järjestelmä tuottaa luonnostaan jatkuvan, runsaan tietovirran. *Vastauslaite* kuvaa hyvin tällaista rutiinilaskentaa, sillä vastauslaitteen käyttötilannetta luonnehtii alhainen ympäristön epävarmuus ja yksimielisyys tavoitteista. Ilmeistä on, että tähän suhteelliseen varman numeerisen tiedon sävyttämään laskentatilanteeseen sopivia toimijan ominaisuuksia ovat mainitut konkreettinen aistihavainnointi (S) ja loogisanalyttinen ajattelu (T).

Näin määrittelemällä Suojaseen nojautuen erikseen kriisi-, rutiini-, tieto- ja suunnittelutilanteeseen sovitettujen laskentajärjestelmätyypit sekä kytkemällä ne Driverin ja Mockin tyyliin, Jungin typologiaan ja Torbertin viitekehukseen sain laskentatoimen yhdistetyksi kaikkiin näihin käsiteanalyttisiin rakennelmiin. Samalla istutin ihmisen vaihtelevine ominaisuuksineen laskentatoimen piiriin. Tiettyä uskottavuutta tälle konstruktiolle pyrin saamaan ottamalla mukaan laskentatoimessa tietyn auktoriteettiaseman saavuttaneen Hopwoodin laiteanalogian. Tosin tämä asetelma jäi sikäli vajaavaiseksi, että siitä puuttuvat perustelu- ja vaikuttamislaitteen roolit.

Loppukommentteja Jungista, Suojasesta

Mainittujen raporttien jälkeen en juuri enää palannut näihin viitekehyksiin. Niinpä esimerkiksi jungilaisuus jäi taakse, mutta törmäsin siihen vielä silloin tällöin. Näin tapahtui esimerkiksi keväällä 2004 *European Accounting Associationin* (EAA) kongressissa Prahassa, kun selailin oppikirjankustantajien näyttelyssä erästä johdon laskentatoimen oppikirjaa (Hirsch 2002). Havaittiin, että teoksen ensimmäisessä luvussa käsiteltiin yksilön käyttäytymiseen liittyviä teorioita, muun muassa juuri Jungin typologiaa.

Esittelin Jungia vuosien varrella syventävien opintojen luennoissani mutta ajattelin, että hyödyllisintä olisi jo ensimmäisen vuoden laskentatoimen opinnoissa kuvata vaikkapa jungilaisittain ihmisen peruspiirteitä laskentajärjestelmän yhteydessä. Näin annettaisiin opiskelijoille selvä kuva siitä, että laskentatoimi on keskeisesti myös ihmisten toimintaa, eikä pelkkää numeerista rekisteröintiä ja laskemista. Koska opetuksessa lähdetään tietääkseni edelleen liikkeelle kirjanpidon ja kustannuslaskennan perusteista ilman nimenomaista kytkeä päätöksentekijään tai laskelman laatijaan, opiskelijoille muodostuu alusta alkaen liian mekanistinen kuva laskentatoimesta: ihminen ei siihen kukaan sisälly, ja vaikuttaa siltä, että tätä käsitystä on vaikea enää myöhemmin muuttaa.

Vielä seuraavanakin vuonna EAA:n kongressissa, nyt Göteborgissa, törmäsin Jungiin tai tarkemmin sanoen sen puutteeseen. Kaksi hollantilaista tutkijaa oli tarkastellut empiirisesti päätöksentekijöiden toimintaa. He keskittyivät haastattelututkimuksessaan päätöksenteon tilannetekijöihin ja päätyivät siihen itsestään selvään tulokseen, että tilannetekijät ovat käytännössä tärkeitä. Myös heidän toista tutkimustulostaan pidin triviaalina: päätöksentekijöiden persoonallisuudella oli yleisesti ottaen merkitystä päätöksenteossa! Totesin paperin alustajalle, että tämän havainnon olisi pitänyt olla tutkimuksen eräs lähtökohta, eikä suinkaan lopputulos. Raportin lähdeluettelossa ei ollut yhtään yksilön persoonallisuutta koskevaa teosta. Suosittelin

alustajalle muun muassa juuri Jungin persoonallisuusteoriaan tutustumista. Tämä raportti ei ollut tutkimuksen alueelta ainoa esimerkki, joka on osoittanut, että ruuti pyritään silloin tällöin keksimään uudelleen.

Waino W. Suojasen integratiiviseen johtamisteoriaan ja ihmisen oikukkaaseen käyttäytymiseen sen sijaan palasin vielä pari kertaa. Julkaisin ”retrospektiivisen” artikkelin Suojasen teorioista Vaasan yliopiston professorin Timo Salmen juhlaulkaisussa (Pihlanto 2005b). Kuvailin johdannossa artikkelini taustoja ja tavoitteita seuraavasti:

”Tässä artikkelissa palaan omaan tutkijanhistoriaani tarkastellen ihmisen ja johtamisen mallia, integratiivista johtamisteoriaa, johon paneuduin 1980-luvulla. Sovelsin tätä mallia laskentatoimessa ja pyrin käsiteanalyysin tasolla kytkemään toisiinsa päätöksentekijän, siis ihmisen, johtamistilanteen ja laskentajärjestelmän tietyt perusominaisuudet. Tarkastelutavan uutuusarvoksi voitaneen katsoa se, että mitään näistä kolmesta ulottuvuudesta – toimija, tilanne ja laskentajärjestelmä – ei tässä mallissa pidetä vakiona, muuttumattomana elementtinä, kuten yleensä tapahtuu. Sen sijaan siinä tarkastellaan, miten vaihtelevat tilanteet edellyttävät niin yksilöitä kuin järjestelmiltäkin tiettyä mukautumista.” (ma. 306).

Göteborgin yliopiston professorin Sten Jönssonin juhla kirjassa käsitelin hieman pitemmältä ajanjaksolta päätöksentekijää koskevia tutkimusharrastuksiani (Pihlanto 2005c). Siinä lähdin liikkeelle jungilaisuudesta ja jatkoin Suojasen kautta aina Rauhalan holistiseen ihmiskäsitykseen saakka, joka on seuraavan luvun 7. teema.

Tutkimuksen tilannetekijöitä

Edellä kuvaamieni käsiteanalyttisten askartelujen avulla kytkin ihmisen laskentatoimeen ja samalla erilaisiin päätöksentekotilanteisiin aikaisempaan nähdessä hieman eri tavalla. Uutta laskentatoimen kannalta ja yleisemminkin oli se, että paitsi ihmisen persoonallinen tapa hankkia ja käsitellä informaatiota, myös hänen aivo-orientaationsa otettiin jollakin tarkkuudella huomioon sekä kytkettiin luonteeltaan erilaisiin laskentajärjestelmän käyttötapoihin eli rooleihin.

Jo tuohon aikaan eli 1980-luvun lopussa tutkimukselta ehkä odotettiin välittömämpää hyötyä käytännön toiminnalle, kuin mitä käsiteanalyysi näytti tarjoavan. Itselleni kuitenkin riitti tämän perustutkimukseksi mieltämäni toiminnan tuottama lisääntynyt ymmärrys ihmisen roolista laskentatoimen ja päätöksenteon yhteydessä. Siten en kantanut erityistä huolta tulosten välittömästä käytännön ”hyödyllisyydestä”. Kuten olen edellä jo maininnutkin, jälkikäteen ajatellen silloin esittämäni tulokset olisi ehkä pitänyt vielä ”vääntää rautalan-gasta” niin popularisoituun muotoon, että laajemmat tieteelliset ja myös käy-

tännön yritysmaailman piirit olisivat ymmärtäneet – ja hyväksyneet – mitä ajoin takaa. ”Harjoituksia” olisi myös pitänyt jatkaa edelleen eli popularisoida tuloksiani laajemmin, eikä jättää aihepiiriä niin totaalisesti kesannolle uusien ideoiden tullessa esiin. Ehkä seuraavassa muistelemillani tilannetekijöillä oli tähän oma vaikutuksensa:

Tämän luvun alussa mainitsemani Suomen Akatemian apurahahanke ei sinänsä sujunut suunnitelmieni mukaisesti. Palkkasin Liikesivistysrahaston myöntämällä apurahalla kaksi tutkimusapulaista, jotka olivat valmistuneet tai valmistumassa ekonomeiksi korkeakoulustamme. Palkkionsa vastineeksi heidän piti toimittaa empiiristä aineistoa yrityksistä, joissa he työskentelivät. Toiselta apulaiselta sain jonkin verran materiaalia, mutta toiselta varsin vähän. Kummankin osalta työ jäi puolitiehen. Hoidin kuitenkin velvoitteeni apurahan myöntäjälle lähettämällä säädetyssä ajassa noin kolmen kilon painoisen paketin käsiteanalyttistä tutkimusta sekä mainitun empiirisen kyselytutkimuksen. Samalla selvitin, miksi luvattua laajempaa empiiristä tutkimusta ei tullut. Se riitti apurahan myöntäjälle.

Myöhemmin en ole juurikaan ollut halukas vastaavanlaisiin yhteishankkeisiin. Tosin olin mukana Kari Lukan johtamassa oman laitoksemme hyvin sujuneessa Suomen Akatemian hankkeessa, mutta siihen osallistuneet olivatkin kaikki vastuuntuntoisia tutkimuksen ammattilaisia.

Ensin mainittu episodi ehkä vaikutti siihen, että hylkäsin niin totaalisesti tämän tutkimusteeman ja siirryin holistisen ihmiskäsityksen käsiteanalyttiseen tarkasteluun. Olisihan ollut mahdollista ottaa Jungin, Suojasen ja muidenkin mainittujen tutkijoiden teorian mukaan rauhalalaiseen ihmiskäsityshikkoon. Tähän tapaan menettelin vasta tutustuttuani enneagrammiteoriaan, sillä kytkin tämän persoonallisuusluokittelun Rauhalan ihmiskäsityksen yhteyteen (ks. luku 8).

Vielä eläkkeelle päästyäni edellä mainitsemani apuraha-aika antoi muistutuksen itsestäni: se ei kerryttänyt eläkettä. Valtion taholla tutkimusta pidettiin siten eräänlaisena yksityisharrastuksena. Myös korkeakoulumme piirissä esiintyi aikaisemmin samanhenkistä asennoitumista tutkimukseen. Eräs korkeakoulun johtoportaan kuuluva totesi jossakin yhteydessä, että meillä julkaistaan aivan liikaa. Ilmeisesti hän koki korkeakoulumme julkaisusarjan aiheuttamat menot tarpeettomaksi rahankäytöksi.

Samanlaista suhtautumista tutkimukseen osoitti myös tapaus, jossa Kari Lukka pyysi korkeakoululta rahoitusta ulkomaisessa tieteellisessä aika-

kauskirjassa julkaisemansa artikkelin eripainosten maksamiseksi. Anomus hylättiin. Itsekin muistan maksaneeni laskuja artikkelien eripainoksista, jotka jakelin alan tutkijoille ja tein näin tunnetuksi paitsi itseäni tutkijana, myös korkeakoulua. Jos tutkijoilla olikin silloin riesanaan kuvatonlaisia ympäristön asenneongelmia, toisaalta heillä ei ollut samanlaisia suoritus-paineita kuin nykyisin, sillä kukaan ei varsinaisesti odottanut heiltä julkaisuja. Tarvittiin siis tutkijan sisäsyntyinen motivaatio julkaisujen tuottamiseksi. Jos se puuttui, ei tullut julkaisujakaan.

Asenteet korkeakoulussamme muuttuivat tutkimusmyönteisiksi Tapio Reposen tultua rehtoriksi ja strategiaproessin päästyä käyntiin. En halua tässä osoittaa syyttävällä sormella ketään, vaan toin näitä asioita päivänvaloon ainoastaan kuvatakseni, miten erilaisissa olosuhteissa tutkimusta ennen tehtiin. Tämä muistelu myös osoittanee, että yliopistolla on syytä olla strategia, jossa tunnustetaan sen keskeisten ”tukijalkojen”, tutkimuksen ja siihen perustuvan opetuksen, tärkeys – mutta tämäkään ei vielä riitä, vaan strategia on otettava todesta myös arkipäivän tasolla.

6 RATKASEVA LÖYTÖ: LAURI RAUHALAN HOLISTINEN IHMISKÄSITYS

6.1 Ihminen kolmessa olemassaolon muodossa

Kun löysin 1980-luvun puolessa välissä psykologi ja filosofi Lauri Rauhalan (1914-) kehittämän *holistisen eli kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen*, minusta alkoi tuntua siltä, että juuri jotakin tällaista olin tietämättäni etsiskellyt jo pitkään.

Holistinen ihmiskäsitys perustuu laajaan saksalaiseen filosofiaperinteeseen, erityisesti Edmund Husserlin ja Martin Heideggerin tuotantoihin (Husserl 1963-73; Heidegger 1962). Husserlin ja Heideggerin ajatukset ovat varsinkin maallikolle toivottoman monimutkaisia ja paikoin epäselviäkin, mutta Rauhalan esittämä ihmiskäsitys on kristallinkirkas ja selkeä sekä sellaisena jokaisen ajattelevan ihmisen ymmärrettävissä. Rauhala toteaa tästä tuotoksestaan ytimekkäästi:

”Olen filosofiassani lähtenyt ihmisen olemassaolon analyysistä. Sen tulos on holistinen ihmiskäsitys” (Rauhala 2007, 23).

Holistinen ihmiskäsitys määrittelee ihmisen kolmessa toisiinsa kiinteästi liittyvässä olemassaolon muodossa, *tajunnallisuudessa, situationaalisuudessa ja kehollisuudessa* (Rauhala 1970, 1970a, 1972, 1973, 1974, 1978, 1984, 1986, 1988, 1989, 1990, 1992, 1995, 1997, 1998, 2005, 2007, 2009). Se tarjosi mahdollisuuden ottaa samanaikaisesti huomioon kaikki oleelliset piirteet ihmisestä. Sovelsin sitä kuvaamaan ihmistä, joka toimii laskentatoimen ja yleensäkin organisaation piirissä. Ihmiskäsitys vaikutti joustavalta organisatorisen toimijan analysoinnin ja ymmärtämisen välineeltä juuri siksi, että se ei kategorisoi henkilöitä ”tyypeiksi”, vaan kaikilla ihmisillä ovat nämä samat ulottuvuudet, mutta niiden ilmenemismuodot ovat jokaisella erilaiset ja ainutlaatuiset.

Muistan harvoin, missä olosuhteissa olen tutustunut ensi kerran johonkin teokseen, minulle tärkeäänkin. Kuitenkin mielessäni on säilynyt selkeänä se, miten lueskelin Rauhalan teosta Ihmiskäsitys ihmistyössä (Rauhala 1986) Velkualla kesäasuntomme puutarhassa omenapuun alla helteisenä kesäpäivänä. Tässä teoksessa Rauhala esittää holistisen ihmiskäsityksensä perusteet. Teksti tuntui aluksi vaikealta ja filosofisen koukeroiselta, mutta se avautui kuitenkin melko nopeasti, ja oivalsin sen sopivan omiin tarkoituksiini täydellisesti.

Ihmiskäsitys paljasti aikaisemmat ihmisen tarkastelun välineeni hyvin rajoittuneiksi. Kesti kuitenkin aikansa, ennen kuin uusi idealähde alkoi näkyä julkaisuissani ja korvasi aikaisemmat aihepiirit. Rauhalan oppien myötä siirryin ihmisen käsittelyssä persoonallisuuspsykologiasta filosofian piiriin. Olin jo aikaisemminkin viittaillut töissäni holistiseen ihmiskäsitykseen, mutta ensimmäinen julkaisuni, jossa se esiintyi pääroolissa, ilmestyi 1980-luvun lopussa *Liiketaloudellisessa Aikakauskirjassa* (Pihlanto 1989). Seuraavassa hahmottelen holistisen ihmiskäsityksen pääpiirteet.

Tajunnallisuus: Ihminen psyykkis-henkisenä kokonaisuutena

Ihmisen kolmesta olemassaolon muodosta *tajunnallisuus* eli ihmisen olemassaolo psyykkis-henkisenä kokonaisuutena – kokemuksen erilaisina laatuina ja asteina – edustaa kansanomaisesti sanoen ihmisen ajattelu- ja ymmärtämisprosessien kokonaisuutta. Se on aivoista ja muustakin kehollisuudesta erillisenä tarkasteltavissa oleva ihmisen ulottuvuus. Aivotutkimukset keskittyvät luonnollisesti aivoihin ja käsittelevät siinä yhteydessä jonkinlaista ”tajunnallisuuttakin”, mutta ne eivät pidä sitä itsenäisenä ulottuvuutena, vaan vain aivojen ominaisuutena. Tämä on selvä puute. Rauhala (1986, 31) toteaaakin, että vaikka orgaaninen tapahtuminen olisi kuinka hienosyistä tahansa, kuten esimerkiksi aivotoiminta, se on kuitenkin aivoissakin olemassa vain konkreettisina elektrokemiallisesti tutkittavissa olevina vaikutuksina.

Ihmiskäsityksen aivoista erilliseksi määrittelemässä tajunnallisuudessa ihminen käsittelee *merkityksiä*, joiden avulla kaikki ymmärtäminen tapahtuu. Voimme monesti itse ”havaita” siis tiedostaa *tajunnassamme*, mitä ajattelemme, eli mitä merkityksiä sinne kehkeytyy. Emme kuitenkaan pysty ilman lääketieteellisen tekniikan tarjoamia kuvantamisen apuvälineitä näkemään, mitä aivoissamme tapahtuu merkitysten syntyessä.

Monet aivotutkijat sivuuttavat tajunnallisuuden ja siihen liittyvän merkityksen ongelman kokonaan ja tyytyvät kalevalaiseen käsitykseen, ”aivoni ajattelevat”. Tämä tietenkin vähättelee ihmis persoonan vapaata tahtoa ja me-

kanisoi ihmisen antaessaan sen kuvan, että elin nimeltä aivot ohjailee ihmisen kokonaisuutta enemmän kuin esimerkiksi filosofisen analyysin tai edes arkikokemuksen valossa tuntuu mielekkäältä olettaa.

Rauhala näyttäisi käyttävän termiä *tajunnallisuus* ja *tajunta* melkein synonyymeina, mutta tarkemmin analysoiden kummallakin niistä on kuitenkin oma sovellusalueensa. Kuten edellä kävi ilmi, *tajunnallisuus* on psyykkis-henkinen kokonaisuus, joka edustaa ihmisen olemassaoloa kokemisen erilaisina laatuina ja asteina. Tätä kokonaisvaltaista termiä on syytä käyttää ainakin silloin kun puhutaan ihmisen kolmesta olemassaolon muodosta, joista yksi on juuri *tajunnallisuus*. Tajunnasta Rauhala toteaa (1986, 28):

”Inhimillisestä kokemisesta puhuttaessa käytetään tajunnan nimen rinnalla tai sen sijasta usein myös sanoja psyyke tai psyykkinen ja henki tai henkinen. Yleiskielessä näillä termeillä tarkoitetaan tavallisesti ihmisen olemassaoloa kokevana olentona. Kuitenkin näin nimetyillä käsitteillä on myös muita merkitysvivahteita kuin tajunnallisuus.”

Tämä osoittaa, että *tajunta* ja *tajunnallisuus* todella ovat termeinä hyvin lähellä toisiaan. Rauhala toteaa myös, että psyykkinen ja henkinen kokeminen voidaan nähdä ”*tajunnallisuutta differentioivina alakäsitteinä*” (Rauhala 1986, 28). Vastaavasti voitaisiin käsittääkseni katsoa, että *tajunta* olisi tällainen *tajunnallisuuden* alakäsite: se edustaa yksityiskohtaisella tasolla sitä, miten *tajunnallisuus* ”toimii”. Siksi käytän tässä teoksessa usein termiä ”*tajunnan prosessit*”, kun tarkoitan ihmisen ymmärtämistoimintaa eli sitä *tajunnallista* tapahtumista, jonka tuloksena merkitykset muodostuvat ja kumuloituvat *maailmankuvaan* (vrt. Pihlanto 2005, 17; maailmankuvasta tarkemmin seuraavan alaotsikon jälkeen).

Tiivistäen: jotta ihminen ymmärtäisi, kokisi, hänellä on oltava *tajunta* (Rauhala 1986, 44), toisin sanoen juuri *tajunnan* prosesseissa hän ymmärtää. *Tajunnallisuus* puolestaan on *tajunnan* toiminnan ja sen tulosten muodostama kokonaisuus, ihmisen olemassaolon eräs muoto.

Maailmankuvan keskeisyys

Eräs keskeinen piirre holistisessa ihmiskäsityksessä on *tajunnallisuuden*, tarkemmin sanoen *tajunnan* prosessien toiminnan, yhteydessä aktualisoituva *maailmankuva*. Maailmankuva on yksilön siihen asti kumuloituneen aikaisemman ymmärryksen (siis merkitysten) koostuma, eräänlainen ”tieto- ja kokemusvarasto” (psykologian termein ”muisti”). Se on luonteeltaan yksilöllinen ja siksi subjektiivinen. Yksilön kokeminen eli ilmiöiden ymmärtäminen tapahtuu suhteessa hänen subjektiiviseen maailmankuvaansa.

Maailmankuvan rooli havaitsemisessa ilmenee seuraavasti. Yksilön tekemät havainnot kohdistuvat hänen tilanteeseensa – voisi sanoa kokemuspöytänsä – oleviin objekteihin (tilanteen määrittelyä lisää hieman myöhemmin). Näistä objekteista muodostuu tajunnallisuuteen niin sanottu *noema* (mieli), joka on eräänlainen ymmärryksen esiaste. Noema vertautuu maailmankuvassa olevaan samaan tai samanlaista objektia koskevaan merkitykseen tai merkitysjoukkoon. Tämän vertailun tuloksena syntyy uusi merkitys, jonka avulla yksilö ymmärtää tilanteeseensa olevan objektin vertailun edellyttämällä tavalla. Uuden ymmärryksen ”kantaja”, uusi merkitys, sijoittuu maailmankuvaan vahvistaen tai muuttaen siellä mahdollisesti olevaa aikaisempaa tätä objektia koskevaa merkitystä.

Maailmankuvan voidaan havainnollistavassa mielessä luonnehtia jakautuvan erillisiin samaan ilmiötä koskeviin merkityskoostumiin, joita kutsutaan *horisonteiksi*. Niinpä kun yksilö joutuu tekemisiin esimerkiksi budjetointiin liittyvän asian kanssa, hänen maailmankuvassaan aktivoituu budjetointihorisontti, joka sisältää siellä olevat budjetointia koskevat merkitysrakenteet. Usein todetaan, että vanhat ihmiset muistavat parhaiten vanhat asiat. Voitaisiin sanoa, että lapsuudessa syntyneet horisontit säilyvät maailmankuvassa jostakin syystä pitempään kuin aivan lähiaikoina syntyneet.

Puhuin usein luennoilla holistisesta ihmiskäsityksestä soveltaen sitä laskentatoimen yhteyteen. Havainnollistin merkityksen, noeman ja maailmankuvan käsitteitä parilla esimerkillä. Ensimmäinen niistä perustui henkilökohtaiseen kokemukseen. Jouduin kerran Kuopiossa käydessäni umpilisäkkeen leikkaukseen. Alkaessani heräillä narkoosista näin seinällä kellon ja sen osoittimet, mutta en jaksanut muodostaa käsitystä kellonajasta. Tulkitsin tämän tilanteen opiskelijoille siten, että tajunnallisuuteeni muodostuivat kyllä merkitykset, jotka tarkoittavat kelloa ja sen osoittimia. Sen sijaan kellon näyttämästä ajasta syntyi korkeintaan merkityksen esiaste (noema), mutta ei merkitystä. Siksi en ymmärtänyt, paljonko kello oli. Syynä tähän vajavaisuuteeni oli kehollinen tilani: hermosto ja aivot olivat narkoosin vaikutuksesta vielä puolitehoisessa kunnossa. Kellon osoittamaa aikaa koskeva periaatteellinen merkitys oli kyllä tietysti maailmankuvassani olemassa, mutta mainitsemastani syystä se ei nyt vain päässyt myötävaikuttamaan tuoreen merkityksen syntymiseen.

Toisen esimerkin olin poiminut eräästä tutkimusmatkailijan kirjoittamasta teoksesta. Tutkimusmatkailijat laskeutuivat amfibiolenokoneella jossakin Uuden-Guinean tutkimattomassa sademetsässä kiemurtelevaan jokeen. Kävi ilmi, että primitiivisissä oloissa elävän alkuasukasheimon jäsenet eivät ”nähtänee” lentokonetta, vaikka se laskeutui heidän silmiensä edessä. Holis-

tisen ihmiskäsityksen mukainen selitys on se, että yhdenkään alkuasukkaan maailmankuvassa ei ollut mitään lentokonetta vastaavaa merkitysjoukkoa, johon havainto olisi yhdistynyt niin, että olisi syntynyt lentokonetta tarkoittava merkitys ja alkuasukas olisi ymmärtänyt (edes jollakin tavalla) tutkimusmatkailijoiden lentokoneen olemassaolon. Alkuasukkaiden tajunnallisuuksiin syntyi korkeintaan tätä outoa ilmestystä koskeva noema, joka ei siis kuitenkaan kehittynyt merkityksen tasolle. Ottamatta kantaa siihen, oliko tutkimusmatkailijan kertomus uskottava, halusin näin havainnollistaa merkityksen, noeman ja maailmankuvan käsitteitä sekä sitä, miten ihmiskäsitystä voidaan käyttää apuna havaitsemiseen liittyvien ilmiöiden ymmärtämisessä.

Huomasin opiskelijoiden ilmeistä ja tarkkaavaisuuden lisääntymisestä, että esimerkit saivat heidät pohdiskelemaan ihmisen tiedonhankinta- ja ymmärtämisprosessia. Tämä prosessi on periaatteessa samanlainen niin tavallisissa yksityiselämän tilanteissa kuin vaikkapa silloin kun on kysymys laskentainformaation omaksumisesta ja ymmärtämisestä.

Merkitysten avulla syntyvä ymmärrys jostakin kohteesta on yksilön oma tulkinta siitä kyseisessä tilanteessa. Toisen yksilön näkökulmasta tämä ymmärrys saattaa olla puutteellinen tai suorastaan virheellinen, mutta se on silti ensin mainitun aito näkemys. Ihminen toimii aina niissä rajoissa, jotka hänen maailmankuvansa käsittämä ”ymmärrysvarasto” sekä hänen keholliset ominaisuutensa sallivat. Siten havainto ei siirry ihmisen tajunnallisuuteen aistien välityksellä mekaanisesti ”yksi yhteen” ja vieläpä samalla tavalla kaikilla siinä tilanteessa olevilla ihmisillä, vaan kysymyksessä on todellakin täysin yksilöllinen, subjektiivinen ymmärtämisprosessi.

Maailmankuvan sisällössä yksilöllä on oma, täysin henkilökohtainen kokemushistoriansa, joka on periaatteessa aina mukana kaikissa hänen päätöstilanteissaan. Sen sijaan tavanomainen ajattelutapa muun muassa laskentatoimissa pitää ihmistä *tabula rasana*, jolla ei ole juuri mitään menneisyyttä, vaan kaikki päätöksenteko ja toiminta tapahtuvat käsillä olevan tiedon, usein pelkän laskelman ja siihen perustuvan taloudellisen-rationaalisen harkinnan pohjalta.

Kirjoitin artikkelin otsikolla *Tutkija maailmankuvaansa avaamassa* (Pihlanto 2007) Tapio Reposen juhlaKirjaan, joka julkaistiin hänen 60-vuotispäivänsä johdosta. Kuvasin siinä, miten Bruntonin ja kumppaneiden ajatukset (ks. luku 4 edellä) ovat uponneet maailmankuvaani ja tehneet minulle suhteellisen helppoksi muun muassa holistisen ihmiskäsityksen omaksumisen. Samalla tämä artikkeli osoittaa, että holistisen ihmiskäsityksen käsitteistöä voi soveltaa myös omaan itseensä – oman tieteellisen tai muunkin ajattelunsa havainnollistamiseen.

Situationaalisuus: ihmisen suhteissaolo

Ihminen koostuu holistisen ihmiskäsityksen mukaan myös *situationaalisuudesta* eli tilannesidonnaisuudesta. Sen mukaan ihminen on paitsi ajattelua eli tajunnan prosesseja, myös kaikkia niitä *suhteita*, joita hänellä on omassa henkilökohtaisessa tilanteessaan eli *situaatiossaan* oleviin kohteisiin.

Situationaalisuutensa avulla ihminen yksilönä kiinnittyy kaikkeen siihen, mihin hän on suhteissa: yksityiselämänsä ilmiöihin, työpaikkaansa – esimerkiksi yritykseen, sen laskentatilanteeseen – kulttuuritekijöihin, yhteiskuntaan, luontoon, muihin ihmisiin, esineisiin jne. – todellakin kaikkeen.

Edellä mainitut Waino W. Suojasen määrittelemät kolme päätöksentekotilannetta, kriisi-, rutiini- ja tietotilanne (Bessinger ja Suojanen 1983, 215-224), edustavat tavallaan kolmea yrityksen päätöksentekijän kohtaamaa perussituaatiota, joita voidaan kutsua kriisinomaiseksi, rutiininomaiseksi ja tiedon leimaamaksi situaatioksi. Näin ainakin silloin kun niitä tarkastellaan yksilön näkökulmasta korostaen päätöksenteon olosuhteita tämän työpaikalla.

Rauhala havainnollistaa teoksissaan situaation käsitettä määrittelemällä sen koostuvan tietyistä osista, *situaation komponenteista* eli *rakennetekijöistä*. Rakennetekijät ovat yksinkertaisesti tekijöitä ja ilmiöitä, joihin yksilö on suhteissa. Rauhala määrittelee niitä kahta pääalajia, *konkreettiset* ja *ideaaliset* rakennetekijät. Tämän jaottelun avulla voidaan jossakin määrin havainnollistaa situaation ja situationaalisuuden moninaista luonnetta. Konkreettisia rakennetekijöitä ovat kaikenlaiset reaaliset ja fyysiset tekijät – niin luonto kuin ihmisten konkreettiset luomukset. Jälkimmäisiä ovat esimerkiksi organisaatioon, sen rakennettuun ympäristöön ja järjestelmiin liittyvät reaaliset tekijät. Ideaalisia rakennetekijöitä ovat arvot, normit, ideat, tavoitteet, kulttuurit, organisaatioilmastot, taiteet, ihmissuhteet ja kaikki muut tämän tyyppiset, lähinnä aineettomat tekijät.

Tämän kahtiajaottelun eräs merkitys on siinä, että se osoittaa myös aineettomien rakennetekijöiden tärkeyden yksilön situaatiossa. Tavallisestihan ollaan taipuvaisia korostamaan kaiken konkreettisen, käsin kosketeltavan merkitystä maailmassa ja ihmisen toiminnassa, havaitsematta miten keskeisesti ihminen on sidoksissa aineettomiin tekijöihin.

Situaation konkreettiset ja ideaaliset rakennetekijät ovat luonteeltaan täysin erilaisia ja siksi syytä pitää käsitteellisesti erillään toisistaan. On kuitenkin toisaalta hyvä tiedostaa, että yksilö tulkitsee tajuntansa prosesseissa aineettomien tekijöiden lisäksi kaiken situaatiossaan olevan konkreettisenkin aineksen, joka näin saa hänen tajunnallisuudessaan tietynlaisen ideaalisen leiman: myös

kaikki konkreettinen on meille olemassa vain tajunnallisuudessamme ilmenevinä merkityksinä.

Koska situaatio rakennetekijöineen on ihmisen (tajunnallisuuden ja kehollisuuden) ”ulkopuolella” voidaan ajatella, että se olisi suunnilleen sama kuin ihmisen ”ympäristö”. On kuitenkin tärkeää korostaa, että ihmisen *situationaalisuutta* ei voi rinnastaa ympäristöön vaan situationaalisuus koostuu yksilön *suhteista* hänen situaationsa rakennetekijöihin – tai ympäristöönsä, jos situaatiosta halutaan käyttää tätä termiä. Siten situationaalisuudeksi kutsuttu suhdeverkko on todellakin eräs osa *yksilöä itseään*, yksi hänen olemassaolonsa muoto samalla tavoin kuin kehollisuus ja tajunnallisuus.

Jokaisen ihmisen situationaalisuus on ainutlaatuinen, vain hänelle itselleen ominainen, täysin yksilöllinen. Siten esimerkiksi myös tietty päätöstilanne yrityksessä on jokaiselle yksilölle ainutlaatuinen, sillä ensinnäkin jokainen ymmärtää tajunnallisuudessaan situaationsa kunkin rakennetekijän aivan omalla tavallaan – eli suhteessa subjektiiviseen maailmankuvaansa. Toiseksi jokaisen yksilön situaation rakennetekijät kokonaisuutena vaikuttavat siihen, miten hän ymmärtää ja tulkitsee situaation yksittäisen komponentin, esimerkiksi päätöksentekotilanteeseen tuodun laskelman. Samakaan laskenta- tai muu tilanne ei siten ole suinkaan samanlainen kaikille siinä tilanteessa oleville, vaan jokainen näkee sen paitsi oman maailmankuvansa myös situationaalisuutensa väritymänä. Tässä on eräs luonnollinen selitys erimielisyyksille, joita ihmisten kesken helposti syntyy.

Laatiessani holistiseen ihmiskäsitykseen nojaavia popularisoivia kirjoituksia lehtiin huomasin, että jos jutussa on yksikin toimittajalle outo termi, jutun läpimeno saattoi vaarantua. Siksi käytinkin situationaalisuuden sijasta usein termiä ”tilannesidonnaisuus”. Rauhalan silloin tällöin käyttämä käsite ”elämäntilanteisuus” sen sijaan tuntui liian monimutkaiselta. Situaationsa vastine ”elämäntilanne” sen sijaan vaikutti kohtuulliselta ratkaisulta, sillä sana on käytössä yleiskielessä, toisin kuin ”elämäntilanteisuus”.

Ihminen on myös kehollisuutta

Holistinen ihmiskäsitys ottaa huomioon myös ihmisen aineellisen ulottuvuuden. *Kehollisuus* eli olemassaolo orgaanisena tapahtumisena täydentää holistisen ihmiskäsityksen kokonaiseksi. Ihmisen ulkoisesti näkyvä olemassaolo ilmenee kehollisuutena, kokemisen muodostaessa tähän kietoutuvan tajunnallisen ulottuvuuden. Keho ja tajunnallisuus ovat suhteissa paitsi toisiinsa, myös kaikkeen niiden ulkopuolella olevaan, mistä muodostuu suhdeverkko nimeltä situationaalisuus.

Esimerkiksi laskentatoimessa – ja monella muullakin tieteenalalla – näyttää usein siltä, että ihminen koetaan korostetusti keholliseksi olioksi, ja jos kokemisesta puhutaan, se käsitetään vain mekaaniseksi aivotoiminnaksi. Siten esimerkiksi johtamis- ja laskentajärjestelmien avulla ohjattavat yksilöt mielletään monesti lähes täysin tajunnallisuutta vailla oleviksi ja tahdottomiksi kehollisiksi olioiksi, joihin laskenta- ja muu informaatio uppoavat sellaisinaan, ongelmitta ja kaikilla yksilöillä sisällöltään samana. Holistinen ihmiskäsitys siis näkee tilanteen toisin. Ihminen on kaikkien kolmen olemassaolon muodon monimutkainen kokonaisuus, josta kehollisuus edustaa vain yhtä ulottuvuutta.

Ihminen situationaalisenä säätöpiirinä

Ihmisen kolmen ulottuvuuden – tajunnallisuuden, situationaalisuuden ja kehollisuuden – toisiinsa kietoutuneisuus merkitsee, että kun yhdessä niistä tapahtuu jotakin, se heijastuu välittömästi kahdessa muussa. Rauhala on havainnollistanut tätä piirrettä kutsumalla ihmistä *situationaaliseksi säätöpiiriksi* (Rauhala 1973, 2005a). Tämä metafora kuvaa hyvin situationaalisuuden, tajunnallisuuden ja kehollisuuden välistä vuorovaikutussuhdetta. Vaikka tässä termissä korostuu erityisesti situationaalisuus, situationaalisisessa säätöpiirissä kuitenkin kaikki kolme ulottuvuutta säätelevät heijastusvaikutuksillaan toinen toisiaan ja samalla niiden muodostamaa ihmisen kokonaisuutta tehden siitä dynaamisen, alati muuttuvan.

Situationaalinen säätöpiiri toimii kolmen olemassaolon muodon vuoropuheluna niin, että jos yksilön tilanteessa on esimerkiksi jokin ongelma – vaikka pa ristiriitatilanne työympäristössä tai kotielämässä – tajunnallisuuteen siitä syntyvät merkitykset ovat paljolti kielteisiä tunnemerkitseviä. Samalla saattaa muodostua myös kehollisia vaikutuksia, esimerkiksi fyysisiä kipuja, ja pitempään kestäneen epäsuotuisan tilanteen seurauksena kehollisia sairauksia. Ihminen luonnollisesti kokee myös kivut ja sairaudet tajunnallisuudessaan epämiellyttävinä merkityksinä. Näiden merkitysten ansiosta hän saattaa mieltää tilanteensa kokonaisuudessaan aikaisempaa synkempänä, vaikka objektiivisesti ottaen siinä ei olisi tapahtunut mitään muutoksia.

Kielteinen merkitys (esimerkiksi pelko tai huoli) ei välttämättä synny vain tilanteessa olevasta uhkatekijästä, vaan se voi olla myös aivan sisäsyntyinen eli tajunnallisuudessa (maailmankuvassa) ennestään olevista merkityksistä kehkeytyvä. Niiden vaikutukset saattavat yksilön tajunnallisuudessa ”muhiesaan” moninkertaistua, heijastuakseen sitten edellä kuvatulla tavalla hänen kehollisuuteensa ja koettuun situationaalisuuteensa – sekä jälleen takaisin tajunnallisuuteen. Myönteiset ilmiöt ja kokemukset heijastuvat luonnollisesti sa-

maan tapaan situationaalisessa säätöpiirissä kuin kielteisetkin, mutta luoden positiivisia vaikutuksia.

Minulla on ollut henkilökohtaisia kokemuksia situationaalisen säätöpiirin toiminnasta. Ilmeisesti situationaalisuuden muutoksen aiheuttama stressitilanne on pari kertaa myötävaikuttanut kehollisen vaivan ilmenemiseen: kun siirryin verotarkastajan virasta kauppakorkeakouluun assistentiksi, sain pahan selkäkivun. Samoin tapahtui väitöskirjaprosessin kriittisissä vaiheissa. Uskon, että nämä (tajunnallisuudessani) hankaliksi kokemani situationaaliset muutokset heijastuivat tällä tavalla kehollisuuteeni. Joku onkin osuvasti todennut, että ihminen voi kantaa myös henkisiä taakkoja selässään. Luonnollisesti asiaan on voinut osaltaan vaikuttaa myös puhdas fyysiloginen siis kehollinen seikka, mutta kuten sanottu, tilanteeseen on liittynyt kummassakin tapauksessa myös selvä stressikokemus.

Kuten tämä ja aikaisemmin esittämäni esimerkit osoittavat, olen hyödyntänyt holistista ihmiskäsitystä jokapäiväisessä elämässäni eräänlaisena itsetuntemuksen lisäämisen välineenä, mutta erityisesti olen käyttänyt sitä hyväkseni tieteellisissä ja popularisoivissakin kirjoituksissani. Vaikka ihmiskäsitys saattaa ensi näkemältä tuntua teoreettiselta ja vieraalta, niin lähempi perehtyminen siihen avaa mahdollisuuden tarkkailla sen avulla omaa käyttäytymistään situationaalisenä säätöpiirinä. Näin tarjoutuu myös keino vaikuttaa itseensä myönteisellä tavalla.

Esimerkiksi positiivista ajattelua koskeva kirjallisuus istuu hyvin tähän kokonaisuuteen: positiivinen ajatteluhan tarkoittaa myönteisten merkitysten tarkoituksellista istuttamista omaan tajunnallisuuteen. Tosin tätä kirjallisuutta leimaa yleensä amerikkalaisperäinen liiallinen yksinkertaistaminen ja tuotteistaminen. Asiaa ei myöskään yleensä perustella millään erityisellä teoriakonstruktilla.

Holistisen ihmiskäsityksen mukaista näkemystä ihmisestä voi käyttää hyväkseen paitsi itsensä tarkkailussa ja ohjauksessa, myös suhteissa muihin ihmisiin. Kun oivaltaa tajunnallisuuden, situationaalisuuden ja kehollisuuden välisen jatkuvan vuorovaikutuksen, oppii vähitellen ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä syvällisemmin kuin ilman tällaista ajattelun apuvälinettä.

Olen tullut kokemusperäisesti siihen tulokseen, että ihmisen persoonallisuus ja hänen kokemuksensa (maailmankuvansa) vaikuttavat niin, että joillekin yksilöille motivaatio ja mahdollisuudet tällaisten ajattelun apuvälineiden käyttöön ovat helpompia kuin toisille. Luulisin, että edellä mainitsemani Paul

Bruntonin teokset ovat tasoittaneet tietäni tässä suhteessa, sillä ne avasivat minulle näkökulman ihmisen sisimpään eli tajunnallisuuteen, ja sen ratkaisevaan merkitykseen ihmisen kaikessa toiminnassa.

Holistisen ihmiskäsityksen kilpailija?

Sosiaalilääketieteen piirissä on esitetty sairauskäyttäytymistä kuvaava Purolan malli (Purola 2000), jonka kolmijakoisessa rakenteessa on jotakin samaa kuin holistisessa ihmiskäsityksessä. Purola on malliaan esittelevässä artikkelissaan hieman epätasainen todetessaan, että Rauhala on ”vastikään julkaissut samasta asiasta monipuolisen filosofisen pohdiskelun” ja viitatessaan vain Rauhalan teokseen *Ihmisen ainutlaatuisuus* (Rauhala 1998). Purola toteaa, että Rauhala ei tässä, eikä aikaisemmissa samaa asiaa koskevissa töissäänkään tunne ”jo aikaisemmin julkaistua Purolan mallia eikä sen sovelluksiin nojaavia lukuisia sosiaalilääketieteellisiä ja terveystieteellisiä töitä”.

Rauhala esitteli kuitenkin ihmiskäsityksensä aihioita 1960-luvun lopulla ja 1970-luvun alussa ilmestyneissä julkaisuissaan eli aikaisemmin kuin Purola omansa. Rauhala ei tosiaan viitannut Purolan malliin, mutta siihen hänellä tuskin olisi ollut syytäkään, sillä kuten hän kirjeessään (8.11.2008) mainitsee asiaa häneltä tiedusteltuani, hän nojasi ihmiskäsityksensä aivan toisaalle kuin Purola:

”Olen kehitellyt ihmiskäsitystäni mannermaisen filosofisen antropologian virikkeiden pohjalta (Max Scheler, Nicolai Hart, Edmund Husserl). Kahdella ensin mainitulla ei ollut situation käsitettä lainkaan. Sen olen tuonut itse mukaan. Husserlilla oli Lebenswelt, josta situation kehittäminen sai idean. Väitöskirjassani (1969) sivulta 39 alkaen käyvät ilmi alkuperäiset virikkeen antajani, jotka edellä mainitsin. Kolmijako on siinä samoin kuin saksankielisessä monografiassa ”Seinsfrage...” [Rauhala 1970b] mukana, mutta se kätkeytyy pääaiheen käsittelyyn sisään. Kehittelin ihmiskäsitystäni kauan ennen näiden julkaisujen ilmestymistä opetustyössäni. Kirjassani Mitä psykoterapia on ja kuka sitä tekee [Rauhala 1961] on kolmijako sisäisenä rakenteena, vaikka se kehittää ensisijaisesti tajunnallisuuden osuutta mentaalisisissä ongelmissa. Yritin julkaista ajatteluni jo tällöin, mutta se oli niin radikaalisti uutta, että julkaisufoorumeja ei tarjoutunut. Tuo pieni artikkeli 1970 lehdessä Journal of Analytical Psychology [Rauhala 1970] herätti maailmalla melkoista huomiota. Sain kymmeniä yhteydenottoja ja eripainospyyntöjä etupäässä Amerikan ja Englannin yliopistojen filosofisilta ja psykologisilta laitoksilta.”

Epätarkka on myös Purolan väite, että holistisen ihmiskäsityksen peruskäsitteet (kehollisuus, tajunnallisuus ja situationaalisuus) ”ovat jäännöksettä pa-

lautettavissa siihen, mitä ns. Purolan mallissa 30 vuotta sitten esitettiin” (Purola 2000). Rauhala itse toteaa kirjeessään:

”En ole missään sattunut näkemään mainintaa ”Purolan mallista” enkä oikein ymmärrä, miten se ilmenisi hänen kaaviostaan samansisältöisenä kuin minun kolmikantainen ihmiskäsitykseni. Alkujaan se [holistinen ihmiskäsitys] kai esiintyi jossain seminaariesitelmieni koosteessa, joka tuskin levisi laajemmalle kuin seminaarien osanottajille. Purola mainitsee 1998 ilmestyneen kirjani mainitsematta kymmeniä varhaisempia julkaisujani asiasta.”

Näyttääkin selvältä, että holistisen ihmiskäsityksen osia ei voida jäännöksettä palauttaa Purolan malliin. Purolan mallihan on varsin ohut verrattuna holistiseen ihmiskäsitykseen, ja siitä puuttuu filosofinen tausta. Purolan malli on hänen artikkelistaan päätellen empiirisen tutkimuksen tarpeisiin luotu järjestelmäkaavio (järjestelmätermejä hän siinä käyttääkin), jossa on kolme elementtiä: 1) yksilön psykofyysinen järjestelmä, 2) yksilön sosiaaliset kytkennät ja 3) yksilön tiedostus. Vaikka näissä on periaatteessa jotakin samaa kuin ihmisen kolmessa olemassaolon muodossa, Purolan järjestelmät ovat paljon suppeampia, eikä niiden välistä vuorovaikutusta (situationaalista säätöpiiriä) esitetä läheskään niin perusteellisesti ja aukottomasti sekä filosofiseen perinteeseen kytkien kuin Rauhala tekee. Lisäksi Purolan malli on luonteeltaan vain ”sairausmalli”, kun holistinen ihmiskäsitys on yleispätevä ihmisen olemuspuolten muodostaman kokonaisuuden kuvaus.

Lisäksi Rauhala määrittelee erityisesti tajunnallisuuden ja situationaalisuuden huomattavasti yleisemmin ja perusteellisemmin kuin Purola vastaavat käsitteensä. Situationaalisuutta ja ”yksilön sosiaalisia kytkentöjä” vertailtaessa jälkimmäiset kattavat vain nimensä mukaiset suhteet, mutta situationaalisuus sen sijaan tarkoittaa *kaikkea*, mihin ihminen on suhteissa. Rauhala määrittelee myös tilanteen komponentit, joista tilanne koostuu.

Tajunnallisuutta ja ”yksilön tiedostusta” verrattaessa havaitaan, että tiedostus ei kerro juuri mitään tajunnan tapahtumaperiaatteista eli siitä, miten tilanteissa olevia havaintokohteta koskevat merkitykset syntyvät suhteessa maailmankuvaan ja kehon prosesseihin. Myöskään psyykkisen ja henkisen kokemuksen erittelyä ei Purolan malli tuntene, puhumattakaan erilaisista merkityslajeista ja niiden välisestä dynamiikasta – eli merkitysten välisestä kilpailusta ja tahdomerkitysten syntymästä – jotka kaikki ovat olennainen osa holistisen ihmiskäsityksen käsitteistöä.

Johtopäätökseksi tästä vertailusta jää, että Purolan mallista ei ole holistisen ihmiskäsityksen kilpailijaksi, eikä haastajaksi. Siinä määrin eri kategorioihin ne sijoittuvat.

6.2 Lauri Rauhala – meditaation puolestapuhuja ja ”taisteleva humanisti”

Meditaatio: tie ihmisen sisimpään

Mielenkiintoani Lauri Rauhalan ajatteluun lisäsi kaiken muun ohella se jo edellä mainitsemani seikka, että hän oli kirjoittanut meditaatiosta eli mietiskelystä (Rauhala 1986a). Rauhala lähestyi niin meditaatiota kuin ihmiskäsitystäkin täysin järkipärisesti. Meditaatio on hänen mukaansa tajunnan ilmiö, joka ei sisällä mitään mystisiä elementtejä. Esimerkiksi monella alueella mystifioitu ”puhtaan tietoisuuden tila”, josta käytetään monia muitakin termejä, on hänen mukaansa vain eräs tajunnan (ja samalla kehollisuuteen kuuluvien aivojen) tila, jossa ei koeta mitään erityisiä merkityksiä. Kysymyksessä on meditaatioprosessin kuluessa yhä hämäämmäksi käyvä tietoisuus omasta olemassaolosta. Sitä leimaa syvä levon ja rauhan tunne, joka ei liity mihinkään ulkoiseen kohteeseen. Tämän tilan on monissa lääketieteellisissä kokeissa osoitettu vastaavan stressioireista vapaata, rentoutunutta kehon tilaa (Bloomfield ym. 1976).

Edellä Bruntonin teosten merkitystä tarkastellessani viittasin mietiskelyharastukseeni, jonka aloitin vuonna 1977 käytyäni transsendenttisen mietiskelyn (TM) kurssin. Vaikka pidinkin kurssin päätteeksi toimeenpantua initiaatiוריittä hieman lapsellisena huomasin heti, miten tehokas energian lähde TM oli. Asia ansaitsee tulla mainitukseksi tässä yhteydessä muun muassa siksi, että katson TM:n harjoittamisen vaikuttaneen kykyyni panostaa tutkimukseen. Kuten edellä viittasin, mietiskelyn avulla saamani tajunnan prosessien omakohtainen tuntemus myötävaikutti siihen, että paneuduin erityisellä mielenkiinnolla Bruntonin teoksiin. Vastaavasti sen ansiosta Lauri Rauhalan kehittämä holistinen ihmiskäsitys tuntui niin helposti ymmärrettävältä ja hyödylliseltä konstruktiolta.

Olin Lauri Rauhalan kanssa kirjeenvaihdossa muun muassa meditaation tiimoilta. Syyskuussa 2004 lähetin hänelle käsillä olevan teoksen ihmiskäsitystä koskevan luvun silloisen version ja hän kommentoi:

”Olemme näköjään useammallakin elämän sektorilla henkisellä tasolla tavanneet tietämättämme. Olet TM -meditaatiotakin harjoittanut. Sieltähän

minäkin sytykkeen sain. Initiaatioseremonia oli minunkin mielestäni naiivi [ks. myös Rauhala 1986a, 80]. Toinen kohtaaminen on ollut Jungin psykologian parissa. En kylläkään ole [psyko-] analytikko, vaikka henkilökohtaisen analyysin Lontoossa kävin aikeissa jatkaa analytikkokoulutukseen. Filosofian imu kuitenkin ratkaisuvaiheessa voitti.”

Viittasin joskus transsendenttiseen mietiskelyyn luennoillakin henkisen energian lähteenä rohkenematta kuitenkaan aivan suoraan suositella sitä opiskelijoille. Olen yleensäkin maininnut mietiskelyharrastukseni lähinnä vain yksityisissä keskusteluissa ja kirjeissä. Läheltä tosin piti seuraavassa kommentoimassani haastattelussa:

Turun Sanomien toimittaja Esko Kärkkäinen – tuttu mies, joka asuu samassa talossa ja teki aikoinaan jutun paikallistelevision ”opinnäytekerhostamme” (ks. Pihlanto 2002b) – haastatteli minua eläkkeelle siirtymiseni johdosta ja kysyi, mistä olen saanut energian moniin lehtikirjoituksiini, joita olen laatinut töitteni ohella. Vastasin pitäväni niitä vain virkistävinä välipaloina työn lomassa. Silloin en ollut vielä valmis puhumaan julkisuudessa meditaatiosta energian lähteenä, sillä ajatuksen tullessa haastattelun aikana mieleeni torjuin sen: tunsin olevani jo ilman sitäkin melkoinen kummajainen tyrkyttäessäni ihmiskäsitystä laskentatoimen numeerisen karuun maailmaan. Toimittaja Kärkkäinen kiinnostui kuitenkin aivan erityisestä yksityiskohdasta: kuultuaan haastattelun jo päätyttyä, että professorin virkahuoneessa minulla oli keinutuoli hän käynnisti nauhurinsa uudelleen – ja sijoitti asian juttunsa otsikkoonkin: Keinutuoli meni, työ jatkuu. Jätin mainitsematta, että juuri tässä keinutuolissa uppouduin säännöllisesti illalla ennen kotiin lähtöä transsendenttiseen mietiskelyyn.

Ehkä on syytä tähdentää, että en pidä mietiskelykokemuksiani mitenkään mystisinä. Mielestäni mietiskely on hyödyllinen tekniikka, jonka pitäisi olla yhtä hyväksyttävä kuin vaikkapa hölkkääminen. Viimeksi mainittu toteutuu lähinnä kehollisuuden alueella, kun taas mietiskely kohdistuu tajunnallisuuteen, mutta heijastuu tietysti samalla kehon prosesseihin ja situaatiota koskevaan kokemukseen. Vastaavasti hölkkäämisen keholliset vaikutukset heijastuvat juoksijan tajunnallisuuteen ja situationaalisuuteen. Sikäli kuin olen ymmärtänyt, ihmisen tullessa hölkkätessään tai maratonia juostessaan fyysisten voimiensa äärrajoille, kokemus alkaa olla yhä keskeisemmin tajunnan sisäistä laatua. Silloin havainnot tilanteesta (situaatiosta) mutta myös kehosta alkavat hävitä ja tajunnallisuuden valtaa tyhjä, osittain euforinenkin olemassaolon kokemus. Niin tapahtuu myös onnistuneesti sujuvassa mietiskelyssä.

Meditaatioon perehtymätöntä lukijaa saattaa askarruttaa, minkälaiselta meditaatiokokemus oikein tuntuu. Ainoa meditaatiota edes hiukan muistutava kokemukseni, ennen kuin tiesin siitä mitään, liittyi lapsuuteni uimaran-taan. Pitkään vedessä pulikoituani asetuin hampaat vilusta kalisten pitkäl-leni kuumalle kalliolle auringon paahteeseen. Siinä silmät suljettuina loi-koessani oloni alkoi tuntua jotenkin autuaan turtuneelta. Juuri mitään aja-tuksia ei noussut mieleeni (tajuntaani) – oli vain miellyttävä raukeus ja ter-vetullut lämmön tunne iholla. Hyvin onnistunut mietiskely tuo elävästi mie-leeni juuri tämän olotilan ajatuksettomuuden.

Meditaatiolla ja erityisesti puhtaan tietoisuuden tilan käsitteellä on mielen-kiintoinen yhtymäkohta laskentatoimen kirjallisuudessaakin siteeratun huma-nistisen psykologian edustajan Abraham Maslowin (1908-1970) teksteihin. Maslow tuli tunnetuksi erityisesti tarvehierarkioistaan. Hänen tarkastelemansa ”huippukokemukset” (peak experiences) ovat lähellä Rauhalan määrittelemiä ”muita tietoisuuden tiloja”, jotka poikkeavat ihmisen normaaleina pidettävistä tiloista. Myös Bruntonin ideoilla on tiettyä yhtäläisyyttä näiden kanssa, mutta häntä voi pitää lähinnä mystikkona, kun taas Rauhala on selkeästi filosofi – tarkemmin sanoen eksistentiaalisen fenomenologian edustaja. Juuri Rauhalan argumenttien järkipärisyyden ja selkeyden johdosta hänen ajatuksiaan on ke-nen tahansa helppo lähestyä ja soveltaa.

Rauhala toteaa (1986, 37) meditaation ja humanistisen psykologian suhteesta, että humanistisessa psykologiassa on alettu omaksua itämaisia psykologioita lähenteleviä ajattelutapoja ja kehitellä myös menetelmiä meditatiivisen ko-kemisen tutkimiseksi aidolla tavalla. Sen sijaan ainakaan äärimmäiset länsi-maiset skientistiset tieteelliset katsomukset eivät pidä meditaatioilmiötä lain-kaan huomion eikä tutkimisen arvoisena, koska ulkopuolinen tutkija ei voi ha-vaita kyseistä ilmiötä, eikä siten mitata sitä.

Kuten edellä siteeraamistani kirjeistä voi päätellä, olen saanut tutustua henkilökohtaisesti professori Lauri Rauhalaan, 1910-luvulla syntyneeseen ajattelijaan, filosofiin ja psykologiin, jonka kirjallinen työ on jatkunut aivan viime vuosiin saakka.

Olen vuosien varrella lähettänyt Rauhalalle julkaisujani ja saanut niistä kannustavia kommentteja. Hän on puolestaan lähettänyt minulle teoksiaan ja artikkeleitaan. Vastatessaan ensimmäiseen kirjeeseeni keväällä 1989 hän hämmästeli, miten monilla tutkimusaloilla on voitu hyödyntää hänen ihmis-käsitysanalyysiaa – ja ”ehkä kaikkein yllättävimpänä” hän piti minun las-kentatoimeen tekemääni sovellusta. ”Tietenkin asia on tarkemmin ajatellen niin, että kaikessa ihmisen kanssa tekemisiin joutuvassa tutkimuksessa myös

ihmiskäsitys on mukana, vaikkapa sitä ei tiedostettaisikaan”, hän lisäsi. Jo toisessa kirjeessään hän ehdotti sinuttelua, ”koska olemme kollegoita ja lisäksi monella tavalla sukulaissieluja”.

Arvostan Rauhalalta saamiani lukuisia henkilökohtaisia viestejä. Pidin tärkeänä, kun hän vakuutti minun tavoittaneen hänen analyysinsä ytimen oikein, mitä häneltä kirjeessäni hieman epäillen tiedustelin. Erityisesti minua lämmitti, kun hän ensimmäisen kerran viittasi teoksessaan (Rauhala 1995) julkaisuuni, joka oli humanistista laskentatointa koskeva raportti (Pihlanto 1994). Erityisesti olin luonnollisesti kiitollinen siitä, että ajatukseni näin noteerattiin oman tieteenalani ulkopuolella, missä toimin aivan maallikkona.

Rauhala järjesti minulle keväällä 2003 mahdollisuuden esitelmöidä Luonnonfilosofian seurassa Tieteiden talossa Helsingissä. Hän myös kommentoi siellä tukea antavalla tavalla esitelmäni, joka koski ihmisen määrittelyä (Pihlanto 2003b). Keskeisenä välineenä tässä määrittelyssä oli tietysti holistinen ihmiskäsitys. Yleisön joukossa ollut fyysikaalisen maailmankuvan omaksunut henkilö Teknillisestä korkeakoulusta ei voinut lainkaan hyväksyä holistista ihmiskäsitystä, eikä sen yhteydessä korostamaani subjektiivisuutta. Tämä oli toki poikkeus sinänsä positiivisesti myötäelävän yleisön joukossa. Keskustelu jatkui sovinnollisemmissa merkeissä pienessä seurueessa läheisessä ravintolassa – myös mainitsemani kriitikko oli mukana. Pääsin siinä yhteydessä tutustumaan muun muassa emeritusprofessori Kullervo Rainioon, jonka lukuisia inspiroivia kirjoituksia olen lukenut viime vuosikymmenien aikana.

Tämän esitelmäni seurauksena syntyi sähköpostikeskustelu Helsingin yliopiston kansantaloustieteen professori Vesa Kanniaisen kanssa, joka oli ollut paikalla (esitelmä ja keskustelu nettijulkaisussa: Pihlanto 2003b). Vastasin hänen kansantaloustieteen näkökulmasta esittämänsä kritiikkiin niin hyvin kuin taisin. Kannainen hyväksyi selitykseni ja väläytti mahdollisuutta, että jatkaisimme joskus myöhemmin keskustelua tästä teemasta tähdäten jopa julkaisun syntymiseen.

Myös edellä mainitsemani nettilukupiirin vetäjän Asko Korpelan kanssa syntyi tiukkaa sähköpostiviestien vaihtoa ihmiskäsityksestä. Hän piti taloustieteen perinteistä homo economicusta taloudellisissa yhteyksissä parhaana mahdollisena ihmisen mallina. Itselleni tämä määritelmä, joka ottaa ihmisestä huomioon vain kapean taloudellisen ulottuvuuden ja pitää tätä täysin rationaalisena oliona, ei tietenkään kelvannut, sillä kyseistä oliota ei tapaa

käytännöstä, vaan ainoastaan taloustieteen mallimaailmoista. Pidän suorastaan vaarallisena, jos talouden päättäjät kuvittelevat itse olevansa homo economicuksia. Juuri tällaisen ihmiskäsityksen vois in uumoilla vaikuttavan yhtenä osatekijänä finanssimarkkinatalouden ylilyöntien ja haittavaikutusten taustalla.

Persoonan puolustaja, ihmistutkimuksen pioneeri ja kulttuurin tutkija

Jyri Puhakainen, jonka käyntikortissa lukee ”filosofi kutsumuksesta”, on laatinut Lauri Rauhalasta ja hänen urastaan onnistuneen kuvauksen teoksessaan *Persoonan puolustaja. Lauri Rauhala ihmistutkimuksen pioneerina* (Puhakainen 2000). Teoksen päälukujen otsikot antavat varsin kattavan kuvan Rauhalan elämänurasta ja hänen tuotantonsa tärkeistä kohdealueista (ks. vielä tuorempi katsaus Rauhalan tuotantoon, Hankamäki 2006). Luku nimeltä *Psyykkiset häiriöt elämäntehtäväksi* kertoo muun muassa, että Rauhala aloitti jungilaisena psykoanalyttikkona. Luku *Ihmisen ainutlaatuisuus* ilmaisee ihmiskäsityksen keskeisen ytimen ja samalla viittaa Rauhalan esittämään kritiikkiin sitä teknistä ja mekanistista ihmistutkimusta kohtaan, joka vallitsee lääketieteessä ja monilla muillakin ihmistä tutkivilla tieteenaloilla.

Rauhalan ensimmäinen julkaistu kirja koski psykoterapiaa: *Mitä psykoterapia on ja kuka sitä tekee* (Rauhala 1961; psykoterapiasta ks. myös Rauhala 1974a). Rauhala lähetti minulle tämän teoksensa kappaleen julkaistua hänen kirjaansa *Ihmisen ainutlaatuisuus* (Rauhala 1998) koskevan esittelyn *Acatii-missa*. Kirjan välissä oli kortti, johon hän oli kirjoittanut koristeellisella, helpolukuisella käsialallaan:

”Kiitos taas kirjani esittelystä! Moni on kertonut sen huomanneensa. Lähetän tässä Sinulle ensimmäisen kirjani. Se on jo antiikkia. Ei ole tarkoitus, että sen lukisit. Onpahan näyttö siitä tiestä, jota läksin kulkemaan psykologiasta filosofiaan päin. Minulla sattui olemaan ensimmäistä painosta yksi kappale. Toista painosta on useampia. Olet henkilö, jolle tämän mieluummin annan.”

Tämä teksti kuvastaa hyvin Rauhalan eräitä mielestäni keskeisiä luonteenpiirteitä: vaatimattomuutta ja muiden ihmisten huomioon ottamista. Hänen seuraava kommenttinsa kuvaa ymmärtävää suhtautumista maallikkoon, joka on yrittänyt soveltaa hänen teoriaansa:

”Olet julkaissut todella monipuolisesti ja eri tutkimus- sekä käyttötilanteisiin soveltanut holistista ihmiskäsitystä. Tämä on erittäin arvokasta ihmistutkimuksen laajentamista aloille, joilla sitä ei varmaankaan ennen Sinua ole kukaan yrittänyt hyödyntää. Analyyttinen filosofiakaan ei tunnu tarvit-

sevan ihmiskäsitystä lainkaan, koska mitään spesifisti inhimillistä ei siellä tunnusteta olevaksi.” (Rauhalan kirje syyskuulta 2004).

Sitaatissa tulee esille myös Rauhalalle ominainen piirre: tinkimätön kriittisyys silloin, kun hän puolustaa oikeaksi kokemiaan arvoja. Juuri tässä kriittisyydessään, jota Rauhala on jo ensimmäisestä teoksestaan alkaen rohkeasti ja vakaumuksestaan tinkimättä harjoittanut, hän näyttäytyy mielestäni eräänlaisena ”taistelevana humanistina”, joka ei säästä sanojaan puolustaessaan ainutlaatuisia ihmistä.

Idean termiin ”taisteleva humanisti” sain Lauri Viljasen (1900-1984) esseekokoelmasta ”Taisteleva humanismi” (1936). Tähän Tulenkantaja-professoriin tutustuin siitä syystä, että hän oli puolisoni eno.

Rauhala teki tutkimuksissaan selvän eron ”epäsuotuisan maailmankuvan” ja mielen sairauksien välillä. Hän katsoi lääketieteellä olevan taipumusta aiheettomasti medikalisoida ja siten ”kaapata” tautimäärittelyn alueelle nekin tapaukset, joissa on kysymys maailmankuvan sisältämien merkitysten jäsentymisestä epäsuotuisalla tavalla (Rauhala 1992, 98-104, 1998, 125-162). Näihin ongelmiin ei tarvita lääkitystä vaan terapioita, joilla maailmankuvan sisällöt saadaan muutetuksi normaaleiksi (ks. myös Rauhala 1961 ja 1974a). Rauhala palasi psykoanalyysiteemaan vielä aivan äskettäin (Rauhala 2010).

Jyri Puhakaisen Rauhala-teoksen seuraavan luvun otsikko *Henkinen ihmisessä* korostaa tajunnallisuuden keskeistä merkitystä ihmisessä. Tämän ja edellisen otsikon (*Ihmisen ainutlaatuisuus*) Puhakainen on ottanut teokseensa Rauhalan kirjojen nimistä (Rauhala 1998, 1995). Puhakaisen kirjan kahden viimeisen luvun otsikot puhukoot itse puolestaan: *Filosofian merkitys* ja *Elämän viisaus*. Ainakin itselleni Rauhalan tuotantoon tutustuminen on antanut kaiken muun ohella myös runsaasti aineksia juuri elämänviisauden kartuttamiseen.

*Rauhala-kirjan tekijään Jyri Puhakaiseen tutustuin otettuani häneen yhteyttä siitä syystä, että hän sovelsi urheiluvalmennusta käsittelevässä väitöskirjassaan *Kesytyt kehot* (Puhakainen 1997) holistista ihmiskäsitystä. Oltuani jo pitkään kirjeenvaihdossa Rauhalan kanssa tapasin hänet ensimmäisen kerran juuri Puhakaisen erään kirjan julkistamistilaisuudessa ja myöhemminkin samoissa merkeissä. Yhdessä Puhakaisen kanssa kirjoitin globalisaation kritiikistä useita lehtikirjoituksia. Jouduimme Turun Sanomien palstoilla polemiikkiin muun muassa kollegani Veikko Reinikaisen kanssa. Tämä kirjoittelu tuotti julkaisun, joka sisältää muutaman yhteinen lehtikirjoituksemme sekä kirjoittamani globalisaation kytkennän holistiseen ihmiskäsitykseen (Pihlanto 1998b).*

Puhakaisen kirjojen julkistamistilaisuudessa tutustuin myös Tampereen yliopistossa toimivaan ”rauhalalaiseen” tutkijaan Maija Lehtovaaraan ja hänen puolisoonsa Jormaan. Maija Lehtovaaran kasvatustieteellinen väitöskirja, jossa hän hyödynsi holistista ihmiskäsitystä ja keskittyi nimenomaan subjektiiviseen maailmankuvaan, oli minulle jo sitä ennen tuttu (Lehtovaara 1992).

Jyri Puhakaisen yhteydessä tuntuu luontevalta mainita myös Seppo Määttä. Määttän tapasin ensimmäisen kerran hänen ystävänsä Puhakaisen kirjan julkistamistilaisuudessa, jossa muuten Lauri Rauhalakin oli Esteri-puolisoineen. Määttä tuli korkeakoulumme jatko-opiskelijaksi 1998 – oman lausumansa mukaan paljolti minun kirjoitusteni inspiroimana. Hän väitteli kesäkuussa 2005 (Määttä 2005). Mikä merkittävää tässä yhteydessä, hän käytti Rauhalan holistista ihmiskäsitystä pohjana yhdelle kolmesta tulkintahorisontista, joiden avulla hän tarkasteli strategioita ja strategista informaatiota. Tutkimuksen empiirisenä kohteena oli Määttän silloinen työpaikka Valtiovarainministeriö.

Seppo Määttän työn vastaväittäjien professorien Tuomo Peltosen ja Juhani Vaivion esittämä kritiikki oli kovinta, mitä olen koskaan kuullut väitöstilaisuuksissa. Nuoret vastaväittäjät pyrkivät ilmeisesti ansaitsemaan kannuksensa ääritiukalla kritiikillä. Osa tästä asenteesta johtui varmaankin Sepon itsenäisestä tutkimustyylistä, omaperäisestä aihevalinnasta sekä sanavalmiista puolustustyylistä. En voinut siinä osapuolten välissä kustoksena istuessani kuitenkaan välttyä ajatukselta, että osaltaan myös laskentatoimessa harvinainen ilmentys, holistinen ihmiskäsitys, sai vastaväittäjien kritiikin osakseen. Ilokseni väittelijä kuitenkin puolusti määrätietoisesti omaa linjaansa ja mielestäni saavutti torjuntavoiton.

Karonkkapuheessani viittasin tietysti Rauhalaan ja hänen merkitykseensä omissa kirjoituksissani sekä Sepon väitöskirjatyössä. Minulle tarjoutui tilaisuus mainita Rauhalan uusin, silloin vielä painossa ollut teos Ihminen kulttuurissa – kulttuuri ihmisessä, josta Rauhala mainitsi juuri väitöspäivänä saapuneessa kirjeessään.

Edellä komentoamani Puhakaisen Rauhala-kirjan valmistuessa Rauhalan teos *Ihminen kulttuurissa – kulttuuri ihmisessä* (Rauhala 2005) ei ollut vielä ilmestynyt. Tässä julkaisussaan Rauhala suhteuttaa ihmistä kulttuuriin mielenkiintoisella tavalla. Useaan otteeseen hän korostaa, että vaikka kulttuuria yleensä tarkastellaan yhteisöllisenä ilmiönä – jollainen se tietysti myös on – mihinkään ei päästä siitä, että kulttuurin ilmentymien keksiminen ja luominen,

samoin kuin niiden vastaanottaminenkin, tapahtuu aina yksittäisen persoonan tasolla. Luin erityisesti nämä kohdat suurella tyydytyksellä siitä syystä, että olin joutunut laskentatoimen piirissä perustelevaan oikeastaan kaikessa ihmiskäsitystä koskevassa kirjoittelussani samaa asiaa: johdon laskentatoimessa oli vakiintunut – paljolti edellä mainitsemani Anthony Hopwoodin ansiosta – organisatoris-sosiaalinen lähestymistapa. Sen sijaan yksilöä ja persoonaa ei ollut, eikä ole vielääkään tapana ottaa mukaan.

Rauhala toteaa teoksessaan Ihminen kulttuurissa – kulttuuri ihmisessä (2005, 103), että filosofi von Wright tunnustautui avoimesti hermeneuttisen tieteenfilosofian kehittäjäksi, mutta analysoi kuitenkin yksityiskohtaisesti vain tekoa (action). Von Wright ei siis tarkastellut ihmistä, vaan katsoi, että riittää kun analysoidaan ihmisen tekemisiä. Hän erotteli teoissa ”sisäisen” ja ”ulkoisen aspektin”, mutta sanoi välttävänsä käsitevalinnassaan sitä, että tämä sisäinen aspekti olisi mentaalinen prosessi tai kokemus. Samalla von Wright kuitenkin myönsi, että tämä torjuttu tulkinta on väijymässä heti, kun kysytään, miten mainitut teon kaksi aspektia ovat suhteessa toisiinsa. Samalla tavalla laskentatoimessakin tarkastellaan numeerisessa ulottuvuudessa tekoja tai tekojen seurauksia, ei itse tekijää.

Rauhala korostaa, että kyseinen ongelma ei poistu sillä, että kieltäydytään puhumasta *tajunnasta* ja *kokemuksesta* – jotka ovat keskeisiä käsitteitä holistisessa ihmiskäsityksessä. Hän pitääkin tätä kieltäytymistä von Wrightin analyysin suurena rajoituksena. Teon suunnitteluhan on analysoitavissa vain tajunnan tietoisesti etenevissä merkitysten organisoitumisprosesseissa. Rauhala toteaaakin, että ei ole helppoa ymmärtää, miksi von Wright – ja tämän oppi-isä Wittgenstein – eivät halunneet soveltaa teon ”sisäisen aspektin” analyysissa fenomenologiaa, joka antaisi hänen mukaansa tällaiselle työlle nykyvaiheessa parhaat välineet (Rauhala 2005, 104-105).

On todellakin hämmästyttävää, että ihmisen sisäinen ulottuvuus, tajunnallisuus, oli von Wrightille – suurelle filosofille – tabu, jonka hän jätti käsittelemättä, vaikka seurauksena oli ratkaisematon ongelma ja aukko teoriassa. Ilmeisesti hänen maailmankuvastaan puuttuivat (hänen koulutuksensa ja kokemuksensa suuntautumisen tuloksena) sellaiset merkitysrakenteet, jotka olisivat tehneet mahdolliseksi tajunnallisuuden idean hyväksymisen ja omaksumisen. Tämän valossa ei ole niinkään yllättävää, että esimerkiksi laskentatoimen tutkijat eivät yleensä näe ihmisen probleemaa tarkastelemisen arvoisena laskentainformaation tuottamiseen ja hyväksikäyttöön kietoutuvana ilmiönä.

6.3 Holistinen ihminen, laskentatoimen toimijakäsitys ja laskentatoimen roolit

Ryhtyessäni soveltamaan holistista ihmiskäsitystä johdon laskentatoimen alueella tarkoitukseni oli tarjota aikaisempia ehdotuksia osuvampi tapa määrittellä ja kuvata laskentatoimessa relevantti toimija. Tämä tapahtui artikkelissa: *Holistinen ihmiskäsitys ja johdon laskentatoimen aktorinäkemys* (Pihlanto 1989). Ihmisen etsintäni laskentatoimessa siis jatkui.

Aivan aluksi esitin perusteluksi viittauksen Devinen (1985) ensimmäisen kerran jo 1960-luvun alkupuolella julkaisemaan näkemykseen, jolla olen useasti perustellut myös ihmiskäsitystä koskevien luentojeni ajankohtaisuutta ja tarpeellisuutta laskentatoimessa:

”Accounting is the leading form of the communication-and-control language of business, and it would seem to follow that accountants should be at home among the concepts of psychology, sociology, and the behavioral sciences in general. The truth is that accountants have almost no such knowledge, have developed little rapport with these related fields, and have made some fantastically naïve behavioral assumptions (along with some reasonably astute ones).” (Caplan 1988, 3).

Viitattuani esimerkkeihin siitä, miten toimija oli laskentatoimessa aikaisemmin ymmärretty, ehdotin, että näiden ohella nähtäisiin tarpeelliseksi kehittellä myös laajempaa ja yleisempää näkemystä inhimillisestä toimijasta eli aktorista, jota termiä silloin käytin.

Holistinen ihmiskäsitys johdon laskentatoimen tutkimuksessa

Ryhdyin siis holistisen ihmiskäsityksen avulla hahmottelemaan laskentatoimen käyttäytymistutkimuksen tarpeisiin entistä laajapohjaisempaa ja syvällisempää näkemystä inhimillisestä toimijasta. Erityisesti pyrin kehittämään johdon laskentatoimen tutkimuksen toimijakäsitystä aikaisempaa uskottavampaan suuntaan, mutta arvelin, että holistinen ihmiskäsitys soveltuisi myös rahoituksen ja tuloslaskennan alueelle (Pihlanto 1989, 119).

Esitin pohjustuksena ennen ihmiskäsityksen pääpiirteiden esittelyä ja sen soveltamista, että laskentatoimen käyttäytymistutkimuksessa vallitsevan ihmistä mekanisoivan tutkimuksen tuloksia olisi helpompi ymmärtää sekä soveltaa käytäntöön, mikäli tutkijoilla ja tutkimustulosten soveltajilla olisi vallitsevaa syvällisempi näkemys inhimillisestä toimijasta. Silloin tulosten rajoitukset tajuttaisiin ehkä nykyistä selvemmin, ja rajoituksia pyrittäisiin sekä pystyttyisiin tehokkaammin torjumaan (ma. 119).

Itselleni on selvää tällä hetkellä, että ihminen on peruspiirteiltään samanlainen kaikkialla ja kaikissa yhteyksissä. Siksi holistinen ihmiskäsitys kelpaa kaikkiin yhteyksiin, missä tutkitaan ihmistä tai ihmisten luomia järjestelmiä, kulttuureja ja kanssakäymisen muotoja. Se ei tietenkään ole ainoa mahdollisuus ottaa ihminen huomioon, mutta eräs pätevä vaihtoehto.

Aiheeni ajankohtaisuutta arvioidessani epäilin kuitenkin, että yhteiskunnassa vallitsevat tendenssit – esimerkiksi rahoitusmarkkinoiden ja rahoitusinstrumenttien kehittyminen – vievät helposti huomiota tekniseen, instrumentaaliseen suuntaan, mikä ei näyttäisi suosivan toimijan olemusta koskevaa pohdiskelua. Toisaalta arvelin, että tämän kehityksen myötä olisi paljastumassa aukkoja inhimillistä käyttäytymistä koskevassa tietämyksessä. Samoin katsoin tietojenkäsittelyopin (sittemmin tietojärjestelmätieteen) voimakkaan kehityksen tekevän välttämättömäksi laskenta- ja muiden järjestelmien käyttäjien ominaisuuksien siihenastista syvällisemmän pohdiskelun (Pihlanto 1989, 119-120).

Vaikka peilasin artikkelissani holistisen ihmiskäsityksen määrittelemiä ihmisen olemassaolon muotoja nimenomaan johdon laskentatoimeen ja sen yhteydessä relevantteihin tieteellisiin lähestymistapoihin, eräs kollega esitti kysymyksen, kuuluuko tämä artikkeli lainkaan laskentatoimen alaan. Luultavasti muitakin vastaavanlaisia näkemyksiä esitettiin, vaikka en niistä kuullutkaan.

Mielestäni artikkelini kuitenkin edusti (johdon) laskentatoimintaa, sillä tarkastelin, miten toimija eli laskelman laatija ja käyttäjä olisi *laskentatoimessa* ymmärrettävä. Myönsin kyllä, että jotkut saattavat pitää esimerkiksi mekanistista ihmiskäsitystä täysin sopivana ja perusteltuna (Pihlanto 1989, 121). Vaikuttaakin siltä, että Bruntonin ja myös eräiden muiden edellä mainitsemini esikuvien opit olivat luoneet tiettyä kuilua minun ja kollegojeni maailmankuvien väliin.

Kuvaava esimerkki tiedemaailman suhtautumisesta holistiseen ihmiskäsitykseen on erään ulkomaisen aikakauskirjan reviewerin toteamus käsikirjoi-tuksestani, että se tuo hänen mieleensä New Agen. Mistään tällaisesta ”henkimaailman” asiasta ei holistisessa ihmiskäsityksessä tietenkään ole kysymys, mutta ihmisten ennakkoluulot heille itselleen outoa asiaa kohtaan ovat tunnetusti voimakkaita. Perusteluja tämä arvioitsija ei esittänyt.

Mainitsemani kommentit osoittivat, että en ehkä kyennyt riittävän selkeästi perustelemaan ihmiskäsityksen luonnetta ja sen merkitystä laskentatoimelle. Viittasin kyllä Lauri Rauhalan näkemykseen, jonka mukaan kulloinkin valittu ihmiskäsitys ratkaisee, minkälaista tietoa ihmisestä ja hänen toiminnastaan voidaan tutkimuksessa saada. Esimerkiksi behaviorismin rajoittunut ihmiskä-

sitys haittasi tunnetusti tutkimusta ja esti uusien kysymyksenasettelujen nousemisen tarkastelun kohteiksi. Eräässä behaviorismin haarassa ihminen oletettiin vain eläväksi organismiksi, joka on vailla mitään syvällisempiä, luovempia ulottuvuuksia. Siksi ihmistä voitiinkin tutkia pelkkänä ärsyke-reaktio-kaaviossa ilmenevänä ulkoisena ja metrisesti mitattavana käyttäytymisenä, kuten Rauhalaan viitaten totesin (Pihlanto 1989, 121).

Samoin on asianlaita myös laskentatoimen alueella. Jos tutkimuksen vaikkapa vain lausumattomana lähtökohtana on robotinomaisen laskelman laatija ja käyttäjä, tuloksetkin koskevat robottia, eivätkä ”oikeaa” ihmistä. Tämä johdopäätös ei päde vain tutkimuksessa, vaan myös käytännön toiminnassa, sillä siellä tehtävät ratkaisut pyrkivät muotoutumaan sen mukaan, minkälaiseksi yritysmaailmassa toimiva ihminen ymmärretään. Arvostelin Rauhalaan (1986, 16) viitaten behavioristista ärsyke-reaktio-tyyppistä ihmiskäsitystä seuraavasti:

”Pahimpana puutteena tässä ihmiskäsityksessä oli, että sen mukaan ei tarvinnut ottaa lainkaan huomioon ihmisen tajunnallisuutta eli psyykkistä ja henkistä ulottuvuutta. Kävi kuitenkin vähitellen ilmi, että organismiperiaate ei ole riittävän kattava ihmiskäsitys, sillä ihminen on myös ajatteleva, tunteva ja monella muullakin tavalla tajunnallinen olento” (Pihlanto 1989, 121).

Mielestäni eräs ihmiskäsityksen keskeinen anti laskentatoimelle olikin juuri *tajunnallisuuden* eli ihmisen psyykkis-henkisen ja nimenomaan henkisen olemassaolon korostaminen. Onhan laskentainformaation tuottaminen ja sen hyväksikäyttö hyvin vaativaa mentaalista toimintaa, eikä suinkaan pelkkää rutiinomaista ”laskemista” ja mekaanista ärsykkeisiin reagoitua. Esimerkiksi tulkitsevan tutkimuksen määrittelemää *todellisuutta luovaa* toimijaa ei edes voida mielekkäästi ajatella ilman riittävän syvällisen ja monitahoisen henkisen toiminnan eli tajunnallisuuden oletusta.

Situationaalisuuden käsitteen totesin tuovan havainnollisesti esiin sen vaiutteiden moninaisuuden, jonka kohteena yksilö aina on. Laskentainformaatio on parhaimmillaankin vain yksi monista rakennetekijöistä päätöksentekijän tilanteissa, eikä useinkaan edes tärkein niistä. Tosin tätä on laskentatoimen tutkijoiden yleensä vaikea myöntää.

Viittasin myös siihen, että tuohon aikaan johdon laskentatoimen tutkimuksessa korostettua laskentajärjestelmän organisatorista ja sosiaalista ympäristöä päästään lähestymään yksilön kannalta juuri situationaalisuuden käsitteen avulla. Samalla kyetään rakentamaan siltaa laskentatoimen mikro- ja makrotasoisien tarkastelun välille (Pihlanto 1989, 133-134). Ovathan laskentahenkilön suhteet – paitsi laskentajärjestelmään myös – paikalla oleviin muihin yksilöihin ja ympäröivään organisatoriseen sekä sosiaaliseen todellisuuteen osa henkilön situationaalisuutta. Juuri laskentahenkilön situationaalisuuden kautta

näiden tekijöiden vaikutukset heijastuvat hänen tajunnallisuuteensa ja toimintaansa. Samoin voidaan sanoa laskentainformaatiota käyttävän päätöksentekijän tajunnallisuudesta ja situationaalisuudesta.

Tässä artikkelissani (1989) palasin myös ohimennen *irrationaalisuustee-*maan, jota olin tarkastellut muun muassa Waino W. Suojasen tuotantoa hyödyntäessäni (edellä luvut 61 ja 62):

”Toisin kuin johdon laskentatoimen tutkimuksessa on perinteisesti oletettu ja annettu ymmärtää, aktorin toiminnassa esiintyy ajoittain monenlaista ”vajavaisuutta” – oikukasta ja irrationaalistakin käyttäytymistä. Tällaisia vajavaisuuksia koskevan idean kanssa sopii varsin hyvin yhteen se tajunnallisuuteen liittyvä ilmiö, että merkityssuhteet [merkitykset] saattavat olla monella tavalla epäselviä, heikosti jäsentyneitä, vääristyneitä ja jopa virheellisiä.” (Pihlanto 1989, 127).

Toimijan käyttäytymisen irrationaalisuus voitiin siis yhdistää niiden merkitysten ominaisuuksiin, joita hänen tajunnallisuudessaan syntyi.

”Rautalankaversio” ihmiskäsityksestä

Toisessa melko pian edellisen jälkeen ilmestyneessä ihmiskäsitysartikkelissani *Holistisen ihmiskäsityksen merkitys laskentatoimen aktorinäkemyksen täsmentämisen kannalta* (Pihlanto 1990a) pyrin sen otsikon mukaisesti täsmentelemään laskentatoimen toimija- eli aktorikäsitystä ja esittämään valaiseviksi tarkoitettuja lisäperusteluja sekä esimerkkejä. Päädyin tähän versioon ainakin osittain vastauksena edellä mainitsemaani kollegan esittämään arvioon, että artikkelini ei kuuluisi lainkaan laskentatoimen alaan. Jälkimmäinen artikkelini oli siis eräänlainen ”rautalangasta väännetty” muunnelma edellisestä.

Vaikka keskityin artikkelissa yksilön problematiikkaan, torjuin ajatuksen, että yksilön edustaman tason tarkastelu olisi riittävä laskentatoimen käyttäytymistutkimuksessa. Katsoin yksilötason vain niin perustuvaa laatua olevaksi, että yksilö on syytä määritellä riittävän monipuolisesti – ja näin olisi tehtävä myös silloin, kun tutkimuksessa operoidaan varsinaisesti yleisemmän tason eli vaikkapa organisatoris-sosiaalisen laskentaproblematiikan parissa (Pihlanto 1990a, 347).

Kirjoittelin tekstiin sisennettynä mahdollisimman valaisevia kuvauksia ihmiskäsityksestä laskentatoimessa. Seuraava esimerkki valaisee tätä popularisointia, joka olisi jälkikäteen arvioiden voinut ehkä olla konkreettisempaa-kin.

”Kun aktori ymmärtää laskentainformaation, syntyy merkityssuhde eli ymmärtävä suhde sen edustamaan taloudelliseen ilmiöön. Tietyn laskentainformaation, esimerkiksi laskentaraportin, ja sen kuvaaman tilanteen tai il-

miön ainakin näennäisestä tarkkarajaisuudesta huolimatta aktorin tajunnallisuuden tarkastelussa korostuu, että raporttiin välittömästi liittyvät merkityssuhteet yhdistyvät aktorin tajunnassa muiden merkityssuhteiden kanssa verkostoksi, siis itse raporttia ja sen edustamaa ilmiötä laajemmaksi kokonaisuudeksi.

Kaikkien aktorin tajunnassa olevien merkityssuhteiden verkostojen muodostama kokonaisuus on aktorin maailmankuva. Näin korostuu se, että myös laskentainformaatio suhteutuu vastaanottajansa monenlaisten kokemusten sekä hänen vastaanottamansa ja varastoimansa informaation muodostamaan massaan – tilapäisesti tai pysyvästi.” (Pihlanto 1990a, 350).

Viitaten siihen, että yksilön tajunnallisuuteen syntyvät merkitykset ovat luonteeltaan monentyypisiä – kuten tietoa, tunnetta, uskoa, intuitiota ja harhaa (Rauhala 1986, 27, 29) – pääsin laajentelemaan laskentatoimen kannalta relevantin tiedon käsitettä. Tähän teemaan palasin vielä myöhemminkin kun Rauhala (1995) oli entistä perusteellisemmin käsitellyt näitä merkityslajeja nimenomaan tietona (ks. luku 73 jäljempänä):

”Mielien ja merkityssuhteiden moninaisuuden kautta ihmisen käyttäytymisen laaja kirjo saadaan laskentatoimenkin ilmiöiden tarkasteluun aivan toisin kuin mekanistisemmissä, rationaalispohjaisissa ihmiskäsityksissä. Viimeksi mainitut johtavat luonnostaan kapeaan informaatiokäsitykseen, jolloin suuri osa ”tiedosta” rajataan tarkastelun ulkopuolelle ja keskitytään vain formaaliin, lähinnä kvantitatiiviseen ja faktuaaliseen tietoon. Kuitenkin myös esimerkiksi ihmisen emotionaalinen ja intuitiivinen ulottuvuus ovat käytännössä tärkeitä toiminnan ja päätöksenteon suuntautumisen sekä myös tulosten kannalta.” (Pihlanto 1990a, 353).

Tähän tapaan laskentatilanteeseen kytkien kävin lävitse holistisen ihmiskäsityksen käsitteistön, jota jo koskettelin edellä luvussa 61.

Artikkelin viimeisessä luvussa havainnollistin ihmiskäsityksen käyttöä viitekehystenä sekä opetustilanteen osapuolten että laskentatoimen ja päätöksentekijän välisen suhteen analysoinnissa. Lyhyesti todeten problematisoin tässä niin opetus- kuin laskentatilanteessakin esiintyvän informaation siirron lähettäjältä vastaanottajalle. Problematisointi perustui ihmisen maailmankuvasta ja situationaalisuudesta johtuviin yksilöllisiin ominaisuuksiin, jotka värittävät ja myös vaikeuttavat sekä viestin lähettämistä että sen ymmärtämistä:

”Laskentainformaation käsittämän viestin perillemeno on ongelmallinen kaikissa laskentatilanteissa. Pelkkä rahaprosessin kuvaus [tämä viittaa määritelmään, jonka mukaan kirjanpito on yrityksen rahaprosessin kuvausta] --- eli laskentainformaatio sellaisenaan ei riitä, vaan kuvauksen perillemeno on pyrittävä varmistamaan. Samoin kuin todettiin opetustapahtu-

man osalta, laskentahenkilöstön ei tulisi yleensä tyytyä vain siihen, että tieto on olemassa ja että se siirretään vastaanottajan saataville: teknisesti moitteeton, siis kohdettaan laskennan pelinsääntöjen mukaisesti ”oikein” kuvaava informaatio ei välttämättä ”puhu itse puolestaan”. Myös vastaanottajat on otettava nimenomaisen tarkastelun ja pohdinnan kohteiksi, ja laskentahenkilöstön on osallistuttava ymmärtämistapahtumaan helpottamalla sitä tilanteesta riippuvalla tavalla. Tämä voi tapahtua kohderyhmän suuruudesta riippuen joko yksilötasoisesti tai ryhmän jäsenten yleisiin tajuunallisiin, situationaalisiin ja kehollisiin ominaisuuksiin tukeutuen.” (Pihlanto 1990a, 365).

Sekä opetustapahtuman että laskentainformaation tuottamisen ja hyväksikäytön osapuolten maailmankuvien, situationaalisuuksien ja kehollisuuksien yksilöllisyydestä siis seuraa, että eri yksilöt ymmärtävät samankin opetustarjonnan ja laskelman ainakin jossain määrin eri tavoin. Siksi he päätyvät muun muassa näistä syistä luontaisesti erilaisiin oppimistuloksiin sekä johtopäätöksiin ja päätöksiin.

Holistinen ihminen laskentatoimen rooleissa

Kahdessa edellä mainitussa artikkelissani (1989 ja 1990a) tarjosin ihmiskeskeistä ”metodia” eli holistista ihmiskäsitystä johdon laskentatoimen tutkimukseen. Kolmannessa artikkelissa (*Holistinen ihmiskäsitys ja laskentatoimen roolit*, Pihlanto 1991) vasta varsinaisesti sovelsin sitä johdon laskentatoimen alueella. Näin pääsin ehkä lähemmäksi johdon laskentatoimen käytännön ”todellisuutta” kuin kahdessa edellisessä artikkelissa. Tosin pysyttelin edelleen käsiteanalyysissa.

Käytin jälleen hyväkseni edellä käsittelemääni Anthony G. Hopwoodin kehittämää laskentatoimen *roolimallia* eli laiteanalogiaa. Tämä tapahtui periaatteessa samaan tapaan kuin tarkastellessani valtaa (Pihlanto 1981a, 1981b, 1983) ja persoonallisuutta Jungin typologian avulla (Pihlanto 1986) – eli sijoitin kulloisetkin kohdeilmiöt laskentatoimen roolimalliin ja toin ne tällä tavoin laskentatoimen laskelmien yhteyteen. Näin pyrin legitimoimaan kyseiset ihmistä koskevat tutkimukseni laskentatoimessa.

Tätä kahden käsitejärjestelmän yhdistelyä voi pitää lähestymistavalleni suorastaan tyypillisenä metodologisena ratkaisuna, johon palasin vielä myöhemminkin. Kytin siis vuoden 1991 artikkelissani yhteen ihmiskäsityksen ja laskentatoimen roolimallin tarkastelemalla holistisen ihmiskäsityksen käsitteiden avulla, mitä kukin laskentatoimen järjestelmien käyttötapa eli rooli edellyttää erityisesti toimijan tajuunallisuudelta ja situationaalisuudelta.

Artikkelissani väitin laskentatoimen roolimallia rakennettaessa jääneen huomaamatta, että siirryttäessä roolista toiseen muuttuu samalla myös ole-

tus niiden päätöksentekijöiden ominaisuuksista, jotka toimivat yrityksessä kyseisten roolien parissa. Toisin sanoen laskentatoimen roolimalliin sisältyy lausumattomia oletuksia siitä, mitä roolit edellyttävät toimijoilta. Itse asiassa toimijaa ei otettu mallissa lainkaan huomioon, mikä olikin silloin suorastaan sääntö laskentatoimen tutkimuksessa. Pyrin siten artikkelissani ihmiskäsityksen soveltamiseen liittyvän tavoitteen ohella myös täydentämään Anthony Hopwoodin kehittämää laskentatoimen roolimallia.

Holistisen ihmiskäsityksen mukainen kuvaus ihmisen toiminnasta on ratkaisevasti monitahoisempi kuin se näkemys, joka näyttää olevan lausumattomana roolimallin taustalla. Siksi arvelin roolimallin saavan ihmiskäsityksen myötä uudenlaista syvyyttä. Samalla mallin luonnetta olisi aikaisempaa helpompi ymmärtää (Pihlanto 1991, 384-385). Toimijan tuominen tällä tavalla nimenomaisesti mallin sisältämiin laskentatoimen rooleihin voisikin palvella erityisesti pedagogisia tarkoituksia: opiskelijan olisi nyt aikaisempaa helpompaa kuvitella, mitä laskelmien laadinta ja hyväksikäyttö merkitsevät yksilön kannalta ja mitä ne tältä vaativat.

Toimijoilla näytti siis kussakin laskentatoimen roolissa olevan jossakin määrin erilainen ”toimenkuva”. Havainnollistin ja analysoin niitä holistisen ihmiskäsityksen määrittelemien kolmen olemassaolon muodon, erityisesti tajuunallisuuden ja situationaalisuuden avulla seuraavaan tapaan (laskentatoimen roolimallin rakenne on esitetty luvussa 31, kuviossa 1).

Roolimallin yksinkertaisin rooli, *vastauslaite*, sijoittuu tilanteeseen, jossa vallitsee alhainen epävarmuus sekä päätöksen syy-seuraussuhteita että tavoitteista (toisin sanoen toiminnan tavoitteista ei juurikaan ole erimielisyyttä). Näissä olosuhteissa *päätös* tapahtuu *laskemalla* ja laskelma toimii *vastauslaitteena*, eli päätös voidaan tehdä suoraan laskelman osoittaman tuloksen mukaisesti. Ihmisen ja erityisesti hänen harkintansa osuus on siinä minimissään. Näin siksi, että vastauslaitteen eli laskelman voidaan katsoa antavan juuri epävarmuuden vähäisyyden johdosta aina suunnilleen saman vastauksen eli laskennan tuloksen laskijasta riippumatta, ikään kuin lähes ”automaattisesti”.

Vastauslaitteen edustama tilanne on sinänsä mielenkiinnoton rutiinitilanne – kaikissa todellisuuden merkittävässä päätöstilanteessa esiintyy epävarmuutta sekä ympäristön että tavoitteiden suhteen. Tässä rutiinitilanteessa laskentahenkilön – ja myös päätöksentekijän – relevantti situaatio sisältää vain suhteellisen varman ympäristön ja siitä varsin suoraviivaisesti johdetun laskelman. Tämä situaatio olisi myös jokaiselle kyseisen laskelman parissa työskentelevälle käytännöllisesti katsoen sama, sillä juuri vähäisestä epävarmuudesta johtuen jokainen näkisi sen todennäköisesti hyvin paljon

*samanlaisena – koska mitään epävarmuuden arvioinnin aiheuttamaa tul-
kintaa ei tarvittaisi.*

Toinen asia on, että eri yksilöillä voi olla omaan henkilökohtaiseen situaati-
oonsa liittyviä tekijöitä (esimerkiksi ongelmia), jotka tuovat hajontaa heidän
laskelmaa ja päätöstilannetta koskevien näkemystensä välille.

Myöskään yksilön aidolla *tajunnallisuudella* – sen avulla tapahtuvalla poh-
diskelulla ja ajattelulla – ei ole tässä käyttöä juuri tilanteen vähäisen epävar-
muuden ja ristiriidattomuuden johdosta: laskelma on mahdollista laatia varsin
mekaanisesti, joten merkitysten muodostaminen laskelman tekijöistä (tuotto-
ja kustannuslukuista, jne.), ei vaadi laatijan tajunnallisuudelta paljonkaan.

Sama koskee laskelmaa hyväkseen käyttävää päätöksentekijää. Lisäksi las-
kelmaa koskevat merkitykset muodostuvat kaikilla muillakin sen kanssa teke-
misissä olevilla yksilöillä hyvin paljon saman sisältöisiksi. Näin siksi, että suh-
teellisen suurella varmuudella tiedettyjen lukujen suhteen ei tarvitse harjoittaa
mainitsemisen arvoista arviointia. Tällöin myöskään laskelman laatijan tai sen
hyväksikäyttäjän henkilökohtaisen historian edustamalla tietovarastolla eli
maailmankuvalla – esimerkiksi kokemuksilla samantyyppisistä laskentatilan-
teista – ei ole juurikaan merkitystä, toisin kuin epävarmemmissa ja siten vai-
keammin käsiteltävissä olevissa tilanteissa.

Samoin kuin kunkin yksilön tilanteen yksilöllisten tekijöiden osalta, tässä-
kin subjektiivisten maailmankuvien aivan yksilökohtaiset sisällöt (jotka eivät
välttämättä liity lainkaan kyseiseen päätöksentekoon) voivat kuitenkin heijas-
tua siihen, miten henkilö näkee tilanteen ja laskelman. Siten eri yksilöt voivat
päätyä vastauslaitteen edustamassa rutiinitilanteessakin hieman erilaisiin las-
kelmiin ja päätöksiin.

Korkean epävarmuuden ja vähäisen tavoite-erimielisyyden leimaamassa
oppimislaitteen roolissa eli *arviointipäätöstilanteessa* toimijalta on edellytet-
tävä suhteellisen vaativaa *tajunnallista* toimintaa nimenomaan epävarmuuden
”mitä-jos” -tyyppisessä arvioinnissa. Samalla toimijalta edellytetään tässä
maailmankuvaa, joka sisältää esimerkiksi relevanttia aikaisempaa kokemusta
epävarmuustilanteiden käsittelystä. Vastaavasti toimijan on oletettava omaa-
van niitä ”ympäristötekijöitä” sisältävä situationaalisuus, joiden perusteella
hän joutuu arviomaan hämärän peitossa olevaa tulevaisuutta määritellessään
laskelman tekijöiden lukuarvoja. Toimijan relevanttiin tilanteeseen kuuluvat
tässä tilanteessa kaikki ne ilmiöt, jotka voivat henkilön subjektiivisen arvon
mukaan vaikuttaa laskelman tekijöiden numeroarvoihin: nämä arvot eivät nyt
”tarjoudu” suoraan ongelmattomasta tilanteesta kuten alhaisen epävarmuuden
leimaamassa vastauslaitteen tapauksessa.

*”Esimerkiksi strategista johtamista koskevassa kirjallisuudessa koroste-
taankin paitsi taloudellisten, myös teknologisten, demografisten, sosiaalis-*

ten, poliittisten, juridisten, alueellisten ja kilpailijoihin liittyvien tekijöiden arvioinnin tarvetta, samoin kuin yrityksen eri funktioiden analysointia, tilannetta kartoitettaessa.” (Pihlanto 1991, 395).

Kaikki nämä tekijät kuuluvat toimijan relevanttiin situaatioon, ja hänen on laskelmaa laatiessaan pyrittävä arvioimaan niiden vaikutusta.

Oppimislaitteen roolin yhteydessä on siten aivan mielekäästä puhua laskelman laatijan ja sen hyväksikäyttäjän aidosta tajunnallisuudesta, maailmankuvasta sekä situationaalisuudesta, sillä niiden tarjoamin resurssein laskelman laadinta ja hyväksikäyttö oppimislaitteena todellisuudessa tapahtuu. Ihmiskäsityksen avulla voidaan korostaa ja havainnollistaa sitä, että epävarmuuden ennakointi ja siten oppimislaitteen soveltaminen edustavat subjektiivista, yksilöön sitoutuvaa toimintaa.

Siten laskennan tulokset ja niiden perusteella tehtävä päätös riippuvat aina keskeisiltä osin laskennan suorittajan ja päätöksentekijän yksilöllisistä tulkinnoista: jokaisen ihmisen maailmankuva ja situationaalisuus ovat ainutkertaisia, joten samassakin laskenta- ja päätöstilanteessa he kokevat käsillä olevan tilanteen ainakin hieman – joskus hyvin – eri tavalla.

Juuri toimijan maailmankuvan ja situationaalisuuden ainutkertaisuuden johdosta oppimislaitteen rooli vaikuttaa jossakin määrin epärealistiselta sen olettaessa yrityksessä vallitsevat tavoite-erimielisyydet vähäisiksi. Onhan vaikea kuvitella, että edellä kuvatut subjektiivisia tulkintoja tuottavat yksilöt voisivat olla nimenomaan epävarmuuden leimaamassa tilanteessa edes suunnilleen yksimielisiä toiminnan tavoitteista – mahdollisesta muodollisesta, ”virallisesta” yksimielisyydestä huolimatta. Laskentatoimen roolimalli perustuu kuitenkin kaikkien nelikenttämallien tapaan oletukseen, että kyseiset kaksi dimensiota (epävarmuus ja tavoite) ovat toisistaan riippumattomat.

Laskelmien avulla vaikuttamaan ja ideoimaan pyrkivä toimija

Alhaisen epävarmuuden ja korkean tavoite-erimielisyyden vallitessa realisoituvan *kompromissipäätöstilanteen* on oletettava edellyttävän laskelmoivaa ja valtaa käyttävää toimijaa. Tällä on omat intressinsä, joita hän pyrkii ajamaan *vaikuttamislaitteen* avulla. Toimijan *situationaalisuus* laajenee nyt vastauslaitteen ja oppimislaitteen tapauksiin verrattuna niin, että se sisältää omia ja muiden osapuolten tavoitteita koskevia tekijöitä. Näiden tekijöiden perusteella toimijan on muun muassa arvioitava neuvottelutilanteen muiden osapuolten sosiaalista ja organisatorista käyttäytymistä, kuten näiden mahdollisia tavoitteita, intressejä, kompromissin mahdollisuuksia ja jopa osapuolten luonteen-

piirteitä sekä muitakin kysymyksessä olevassa päätöstilanteessa merkittäviä ominaisuuksia.

Toimijan on siis kompromissipäätöstilanteessa ymmärrettävä siinä mukana olevien yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisen perusteita sekä näiden tavoitteisiin liittyviä tekijöitä, eli kyettävä muodostamaan niitä koskevia merkityksiä. Tästä kaikesta selviytyäkseen toimijalla on oletettava olevan aito tajunnallisuus subjektiivisine maailmankuvineen, joka sisältää tällaisen sosiaalisen toiminnan arvioinnin vaatimaa kokemusta ja muuta tietoa, mutta myös hänen omia perusarvojaan ja tavoitteitaan koskevaa ymmärrystä.

Mekaaninen ja vain taloudelliseen rationaalisuuteen kykenevä *homo economicus* ei pystyisi näin monipuolista arviointia suorittamaan. Juuri siksi *homo economicus*, joka saattaa olla tätä roolimallia kehiteltäessä tehty (tosin lausumaton) oletus laskelman laatijasta ja käyttäjästä, ei sovellu kuvaamaan vaikuttamislaitteen yhteydessä todellisuudessa toimivan ihmisen relevantteja piirteitä. Sama koskee muitakin merkittävää epävarmuutta sisältäviä rooleja.

Laskennan kohteena olevan toiminnan tavoitteita koskevassa neuvottelussa toisen osapuolen käyttäytymisen motiiveja ja tämän odotettavissa olevia reaktioita ei voida tarkastella pelkästään taloudellisen ja muun ennuste- tai faktatiedon tasolla, vaan myös tunteilla, uskomuksilla, oletuksilla, yms. epämääräisemmällä merkityslajeilla on oleellista merkitystä. Jos toimijalta ”kielletään” kyky näiden merkitysten käsittelyyn, hän ei voi aidosti ymmärtää kysymyksessä olevaa kompromissitilannetta, jossa neuvottelun avulla pyritään yhteisesti hyväksytyyn, tavoite-erimielisyydet ratkaisevaan tulokseen, kompromissipäätökseen.

Laskelman laatijoiden ja hyväksikäyttäjien toimintaa vaikuttamislaitteen roolin yhteydessä voidaan luonnehtia niin, että he pyrkivät kehittelemään edellä kuvatulla tavalla muotoutuvan ymmärryksensä nojalla laskentainformaatiota ja sitä tukevaa muutakin tietoa sekä vaikuttamaan sen avulla neuvottelun toiseen osapuoleen. Vaikuttaminen tarkoittaa ihmiskäsityksen kielellä sitä, että toimija tarjoaa kaikkea tätä informaatiota vastapuolen tilanteeseen. Näin informaatiosta tulee vastapuolen tilanteen rakennetekijöitä, joista muodostuu tämän tajunnallisuuteen merkityksiä.

Neuvottelun sisältämän ”kaupankäynnin” aikana toimija pyrkii tarjoilemaan tiedon niin, että toimijan omien tavoitteiden kannalta suotuisten merkitysten syntyminen neuvottelukumppanin tajunnassa on mahdollisimman todennäköistä. Kun tämä onnistuu, kompromissipäätöksen vastapuoli ymmärtää päätöstilanteen ja tarjotun informaation riittävässä määrin laskentainformaation tuottajan ja sitä hyväksikäyttävän päätöksentekijän haluamalla tavalla, jolloin vaikuttamislaitteen avulla tavoiteltu yhteinen päätös syntyy.

Kaikkia laskentatoimen rooleja hyödynnettäessä ja kaikessa inhimillisessä toiminnassa yleensäkin, on myös toimijan *kehollisuudella* selvä tehtävänsä tajunnallisuuden ja situationaalisuuden ohella. Verrattuna aikaisemmin käsiteltyihin vastauslaitteen ja oppimislaitteen rooleihin vaikuttamislaitteen tapauksessa kehollisuus aktualisoituu aivan erityisellä tavalla, sillä kompromissipäätökseen tähtäävässä neuvottelussa osapuolet ovat usein fyysisesti läsnä samanaikaisesti. Tällaisessa kasvokontaktissa osapuolet muodostavat yhden rakennetekijän toistensa situaatioissa. Silloin toimijalle tarjoutuu mahdollisuus vaikuttaa toiseen osapuoleen myös suullisen retoriikan ja kehon kielen avulla. Muun informoinnin lisäksi näillä keinoin pyritään synnyttämään toisen tajunnallisuuden merkityksiä, jotka ovat toimijan tavoitteiden mukaisia. Jos tämä onnistuu, toimija saa vastapuolen uskomaan, että juuri hänen tarjoamansa laskelmavaihtoehto on lähinnä ”oikea”.

Kun sekä epävarmuus että tavoite-erimielisyys ovat korkeaa luokkaa, tullaan *idealaitteen* rooliin, jossa laskentajärjestelmää käytetään apuna ideoiden kehittämisessä. Tämän *inspiraatiopäätöstilanteen* voidaan päätellä edellyttävän idearikasta eli oman *tajunnallisuutensa* luovia ulottuvuuksia ja laajan maailmankuvansa kokemusvarastoa hyödyntämään kykenevää toimijaa. Koska korkea epävarmuuden aste vallitsee kummassakin tarkasteltavassa ulottuvuudessa, ne *situaation* rakennetekijät, joista muodostuu relevantteja merkityksiä toimijan tajunnallisuuteen koskevat sekä ympäristön epävarmuutta että osapuolten ajamia keskenään ristiriitaisia tavoitteita. Toimijan situaatiossa on siten paljon vähemmän selkeyttä ja varmuutta kuin aikaisemmin tarkastelluissa rooleissa.

Selvää on, että inspiraatiopäätöstilanteessa laskentajärjestelmän osuus on toissijainen ja pääpaino asettuu yksilö- ja myös ryhmäkohtaiseen toimintaan. Se voi olla vaikkapa aivoriihityyppistä ideointia, jossa uutta luova ymmärtäminen kulmineituu yksilöiden tajunnan sisäisissä prosesseissa. Laskentajärjestelmähän voi tuskin koskaan tulevaisuudessakaan kehittyä kovin merkittäväksi ideoinnin lähteeksi, vaan se pysyy ainoastaan luovan toimijan apuvälineenä, jolla lähinnä kvantifioitavissa olevia ideoita testailaan ja simuloidaan.

Luovuutta edustavat merkitykset eivät ole yleensä kerralla valmiita ja lopullisia, vaan ne kypsyvät vähitellen yksilön tajunnassa. Ne muotoutuvat yksilön maailmankuvasta ja hänen situaatiostaan – muun muassa muilta toimijoilta – peräisin olevien uusien impulssien vaikutuksesta. Näissä tajunnan sisäisissä prosesseissa on tärkeä roolinsa myös tiedostamattomaan vaipuneilla, unohtuneilla merkityksillä, jotka saattavat aktivoitua ja tulla tiedostetuiksi esimerkik-

si mainittujen impulssien ansiosta. Inspiraatiopäätöstä tehtäessä yksilön tajunnallisuus on siis pääosassa, ja ideaalite sivuroolissa.

Luovuutta tarvitaan myös inspiraatiopäätöstilanteeseen sijoitetun toisen laskentatoimen roolin eli *perustelulaitteen* yhteydessä. Tämä rooli muistuttaa josakin määrin vaikuttamislaitetta, sillä nytkin toimijan tarkoitus on vaikuttaa muihin osapuoliin, nimenomaan tarjoamalla näille laskelman (ja sen oheisformaation) avulla perusteluja tässä korkean epävarmuuden ja tavoiteerimielisyyden leimaamassa tilanteessa:

”Kun inspiraatiopäätös on tehty (ehkä idealaitteen myötävaikutuksella), ja päätöstä pyritään perustelemaan rationaalisin argumentein sekä näin ’myymään’ muille kuin päätöksentekoon osallistuneille tahoille, laskentainformaatiota käytetään tässäkin eräänlaisen vaikuttamisen, tarkemmin sanoen legitimoinnin välineenä.

Puhtaasti laskennallisten tekijöiden lisäksi tämän legitimoinnin kohteet, yksilöt tai ryhmät, näiden arvot, tavoitteet ja odotetut reagoinnin muodot, kuuluvat laskelman laatijoiden situaatioiden rakennetekijöihin. Näistä syntyvien merkitysten avulla laatijat ymmärtävät käsillä olevan tilanteen. Näin he kykenevät tuomaan perustelujen kohteena olevan yksilön situaatioon ”objektiivista” ja ”rationaalista” laskentainformaatiota, josta siten muodostuu inspiraatiopäätöksen hyväksymiseen viittaavia merkityssuhteita.” (Pihlanto 1991, 400-401).

Muotoillessaan laskelmaa toivomansa päätöksen syntymisen tueksi, toimija joutuu käyttämään *tajunnallisuutensa* monipuolista merkityskapasiteettia ja samalla sopeutumaan *situationaalisuutensa* asettamiin rajoihin. Erityisesti situaation organisatoris-sosiaaliset rakennetekijät korostuvat toimijan pohtiessa, miten laskelma parhaiten toimii päätöksenteon tai toiminnan perustelujen tukena.

Edellä hyödyntämäni holistisen ihmiskäsityksen sisältämät ihmisen toiminnan ulottuvuudet – tajunnallisuus, situationaalisuus ja kehollisuus – eivät tietenkään esiintyneet laskentatoimen roolimallissa eli laiteanalogiassa edes rivien välissä. Niiden avulla oli kuitenkin mahdollista analysoida ja kuvata yleisellä tasolla ”laskentalaitteen” käyttäjän toimintaa eli laskentatoimen eri roolien yksilöille asettamia vaatimuksia. Tähän tapaan roolimalli sai mielestäni osakseen tiettyä realismia, kun sen sisältämät laskentatoimen sinänsä mekaanisina esitetyt käyttötavat yhdistettiin nimenomaisesti laskelmien laatijan ja hyväksikäyttäjän eli ihmisen ominaisuuksiin sekä toimintaan.

Voin aavistaa, että laskentatoimen piirissä saatettiin esittää ”so what” -tyyppisiä kysymyksiä tämän(kin) tutkimusasetelmani osalta, vaikka ne eivät korviini kantautuneetkaan.

Edellä kuvaamani artikkeli (Pihlanto 1991) jatkoi jo aikaisemmin aloittamaani ”ihmisen etsintää”. Sen tarkoituksena oli osoittaa laskentatoimen keskustelupiirille, että laskentajärjestelmän eri käyttötavat eli roolit edellyttävät niiden parissa toimivilta yksilöiltä tiettyjä korostukseltaan roolista toiseen vaihtelevia inhimillisiä perusominaisuuksia. Tämä tarkoitukseni on ymmärrettävä sitä taustaa vasten, että laskentatoimen tutkimus ei juurikaan kiinnittänyt huomiota laskelmien parissa työskenteleviin ihmisiin, puhumattakaan heidän ominaisuuksistaan.

Toisin sanoen tehtävänäni oli – näin jälkikäteen asiaa selventäen – sen osoittaminen, että laskentatoimen käsitejärjestelmät (tässä laskentatoimen roolimalli) edellyttäisivät tietyiltä osiltaan varsin kehittynyttä ihmiskäsitystä. *Homo economicus* -tyyppisen toimijan malli ei voi aidosti kuvata toimijalta vaadittavia ominaisuuksia muiden kuin vastauslaitteen roolin osalta.

Tarkasteluni pitäytyi käsiteanalyysissa, ja siten empiiriset näytöt jäivät hankkimatta sekä käytännönläheisemmät havainnollistukset tekemättä. Mainittakoon, että runsaat kymmenen vuotta myöhemmin (Pihlanto 2003) pyrin osoittamaan konkreettisesti (tosin edelleen käsiteanalyysin tasolla), miten holistinen ihmiskäsitys voi toimia case-tutkijan ymmärryksen lisääjänä laskentatoimen ja yleensäkin liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. Palaan tarkemmin tähän *Scandinavian Journal of Management* -lehdessä julkaistuun artikkeliin metodologisen tarkastelun yhteydessä luvussa 7.

Myös edellä kuvaamani raportti (1991) tähtäsi alan tutkijoiden ymmärryksen lissäämiseen laskelmien inhimillisestä ympäristöstä. Toisaalta myös käytännön laskentatyössä toimiville siitä olisi saattanut olla jotakin hyötyä näkökulman avartajana – samoin tietysti laskentatoimen opiskelijoille.

6.4 Muita ihmiskäsityksiä: hahmottava ihminen ja ydinihminen

Hahmottava ihminen – Homo gestalt

Osittain samanaikaisesti kuin tutustuin holistiseen ihmiskäsitykseen ja hyödynsinkin sitä, perehdyin myös eräisiin muihin ihmiskäsityksiin. Samana

vuonna kuin julkaisin ensimmäisen artikkelini holistisesta ihmiskäsityksestä (Pihlanto 1989) yhdistin lyhyessä kirjoituksessa toisiinsa aikaisempaa jungilaista ajattelua ja uutta Rauhalaan perustuvaa lähestymistapaani (Pihlanto 1989a). Tämän Futura-lehden kirjoitukseni perustui Laughlinin ja Richardsonin artikkeliin *The Future of Human Consciousness* (1986), jossa kirjoittajat kartoittivat ihmisen tietoisuuden tulevaisuutta uuden *hahmottavan ihmisen* (homo gestalt) ominaisuuksien avulla.

Laughlinin ja Richardsonin spekulointi mukaan ihmisen seuraavan kehitysvaiheen edustaja hahmottava ihminen poikkeaa nykyihmisestä oleellisesti korkeamman tietoisuuden tasonsa suhteen. Kirjoittajat luonnehtivat tätä seuraavasti:

”Uusi” ihminen on vapaa ärsykesidonaisuudesta, näkemyksiltään abstrakti ja suhteessa ärsykkeisiin reflektiivinen. Lisäksi hänellä on aikaisempaa kehitysvaihetta suurempaa joustavuutta hermorakenteiden geneettisissä rakenteissa. Nämä ominaisuudet ovat täysin vastakkaisia keskimääräistä nykyistä ihmistä luonnehtiville piirteille (Laughlin ja Richardson 1986, 404).

Hahmottavan ihmisen tiedonhankinta ja -käsittely ovat nopeita sekä tehokkaita, ja niitä leimaa vapaa pääsy *intuitiivisen tiedon* lähteille. Paitsi intuition myös emootioiden merkitys on hahmottavalla ihmisellä suuri, mutta emootiot saavat ”jalostetumman” sisällön kuin nykyihmisellä. Näin arvioidaan tapahtuvan tulevaisuudessa kun aivojen limbiset rakenteet integroituvat entistä paremmin aivojen kuorikerroksen kanssa tuottaen kognitiivisesti paljon erilais-tuneemman tunteiden kentän kuin nykyihmisellä. Toisin sanoen affektien ja emootioiden integroituminen hahmottavalla ihmisellä johtaa eräänlaiseen ”korkeampaan” emootioon, jota leimaavat valaistunut kiihkottomuus ja maltillisuus yhdistyneinä myötätuntoon. Suojasen terminologiaan viitaten kyse olisi ilmeisesti parantuneesta vanhojen ja uusien aivojen välisestä yhteistoiminnasta (Pihlanto 1989a, 26-27).

Laughlin ja Richardson näkevät tämän ihmisrodun uuden kehitysvaiheen edelläkävijöinä ns. ”globaalit abstraktit ajattelijat”, joita heidän mukaansa on jo olemassakin, tosin häviävän pieni määrä väestöstä. Globaali abstrakti ajattelijat pystyy käsittelemään kaiken tyyppistä itseensä nähden sisäistä ja ulkoista informaatiota yhtenäisellä abstraktilla tavalla. Todellisuus organisoituu tämän toimijan tajunnassa abstraktilla tasolla, mikä selittää hänen kykynsä ärsykkeiden pakkovallasta vapaaseen reflektiiviseen näkemysten muodostukseen (Laughlin ja Richardson 1986, 405-406; Pihlanto 1989a, 25).

Sekä hahmottavalla ihmisellä että globaalilla abstraktilla ajattelijalla on tiettyjä yhtäläisyyksiä esimerkiksi Suojasen esittämään OAK (open, adaptive, knowledgeable) -ihmistyyppin kanssa, joka on käyttäytymiseltään avoin, sopeutuva ja ymmärtävä. Myös mietiskelykirjallisuudesta välittyy hieman vastaavanlainen näkemys yksilöstä, joka on pitkäaikaisen meditaation harjoittamisen myötä kehittynyt ”valaistuneelle” tasolle (ks. esim. Rauhala 1986a).

Laughlin ja Richardson viittaavatkin siihen, että ihmiset voisivat ryhminä ja myös yksilöinä vaikuttaa omalta osaltaan kehitykseen pyrkimällä optimoimaan omaa kognitiivista tilaansa, toisin sanoen kehittämällä omaa tietoisuuttaan. Tämän voi mielestäni tulkita muun muassa viittauksena juuri meditaatioon. Kuten luvussa 43 totesin, aivotutkimuksessa on esitetty alustavia tuloksia, joiden perusteella näyttää siltä, että meditaation harjoittaminen voisi todella muuttaa ihmisen aivojen toimintatapoja.

Hahmottavan ihmisen intuitio- ja emootiokeskeisyys saa tiettyä vastakaikua Jungin typologiasta. Junghan määritteli ”maanalaisempien” aistihavaintotyyppin ja ajattelutyyppin ohella myös intuitiotyyppin ja emootiotyyppin. Nämä korostavat nimensä mukaisesti intuition käyttöä ja emotionaalista reagointia, jotka ovat hahmottavalla ihmisellä erityisen vahvoja (Jung 1971).

Lähetin kirjeen ”hahmottavaa ihmistä” koskevan artikkelin toiselle tekijälle antropologian professori Charles D. Laughlin Juniorille. Arvelin siinä ehkä ymmärtäneenikin mietiskelytaustani johdosta jotakin heidän artikkelistaan. Liitin kirjeeseen Summaryn julkaisustani, jossa pyrin yhdistelemään toisiinsa Jungin typologian ja Waino W. Suojasen esittämän kolmijakoisen aivoteorian (ks. luku 5 edellä). Esitin spekulointia, että hahmottavalla ihmisellä näyttäisivät nimenomaan (uusien) aivojen oikean puoliskon edustamat toiminnot olevan kehittyneemmät kuin vasemman. Oikean aivopuoliskon toimintaahan luonnehtivat luovuus, synteesi ja hahmotus.

Laughlin vastasi maallikon kirjeeseen ja totesi heidän artikkelistaan muun muassa:

”I think there are two types of people that will consider the paper valuable, one being the theoretician who is interested in evolution of systems, the other being the mature who has had the requisite insights born of intense meditative experience. I suspect that your TM (transcendental meditation) experiences led you to consider the extrapolations we made in the paper from quite a different point of view than were there no such experiences in your background. We have such a stringent bias in western science against information from introspection, yet more and more scientists are coming to develop contemplative competence – and that trend cannot but help reshape the face of theory in every science, much as Edmund Husserl predicted in the thirties.”

Mielenkiintoista kirjeessä on muun muassa se, että Laughlin vahvistaa meditaation potentiaalisen vaikutuksen tiedon omaksumiseen. Samalla hän tunnustaa introspektion merkityksen tieteellisen tiedon tuottamisessa – kysymyksessä on Rauhalan terminologiaa käyttäen ”ihminen itse tutkimusmetodin”, johon palaan luvussa 72. Myös Husserliin viittaaminen on mielestäni kiintoisaa, sillä Husserl oli Rauhalalla eräs keskeinen inspiraation lähde hänen kehitellessään holistista ihmiskäsitystä.

Hahmottavan ihmisen ja aikaisemmin hyödyntämieni Jungin, Suojasen ja Rauhalan ajatusten väliltä löytyi siis kytkentöjä. En kuitenkaan enää myöhemmin juurikaan tarttunut hahmottavaan ihmiseen ja globaaliin abstraktiin ajattelijaan, vaikka näiden ominaisuudet olisivat antaneet perspektiiviä myös nykyistä ihmistä koskeville käsityksille, muun muassa pohdinnoille, jotka koskevat (nykyistä) ihmistä tiedon käsittelijänä ja päätöksentekijänä (Pihlanto 1989a, 24-25). Laughlinin ja Richardsonin lähestymistapa oli mielenkiintoisuudestaan huolimatta loppujen lopuksi niin syvälle aivofysiologiaan uppoutunut, että minulla ei ollut edellytyksiä eikä tarvetta jatkaa sen hyödyntämistä kirjoituksissani.

Sen verran kuitenkin palasin teemaan, että esittelin hahmottavan ihmisen ja globaalin abstraktin ajattelijan samalla kun käsittelin holistista ihmiskäsitystä ja seuraavassa esiin tulevaa ydinihmistä Antti Paasion juhlaKirjaan kirjoittamassani artikkelissa (Pihlanto 2008). Palaan tähän artikkeliin käsillä olevan luvun päätteeksi.

Sven Krohnin ydinihminen

Toinen esimerkki ihmiskäsityksistä, joihin tutustuin holistisen ihmiskäsityksen ohella on aikoinaan Turun yliopistossa toimineen professori Sven Krohnin (1903-1999) esittämä *ydinihminen* (Krohn 1989).

Krohn määritteli ydinihmisen seuraavalla hieman vaikeasti avautuvalla tavalla (mt. 17):

”Ihmisen perustilanne alustavasti paljastettuna esittää hänet meille minäolentona, joka vastaa hänestä erottuvan ympäristön, sinän tai sen, haasteeseen tiedostamalla, toimimalla ja tunteittensa välityksellä arvostamalla. Tässä tilanteessa hän samalla kokee ja tajuaa itsessään olevan kaksinaisuuden syvällisen ristiriidan. Toisaalta hän tuntee vetoa rajattomaan ja universaaliseen viitteenä siitä, mikä piilee hänen henkisessä objektivaatiossaan, siinä reaaleissa, johon hän subjektina on kiinteästi yliajallisesti ikäänkuin verhottu. Juuri tätä yksilöllistä subjektia ja sen sisäistä objektivaatiota (sisäistä siinä merkityksessä, että se vain välillisesti ilmenee aistimaailmassa) olen nimittänyt ydinihmiseksi. Sen tietoiseksi tulossa kurottau-

dumme niihin arvoihin, jotka sisältyvät totuuden, kauneuden ja hyvyyden ideoihin.”

Mikä siis on loppujen lopuksi ydinihminen? Kysymyksessä on yksilöllinen subjekti ja sen sisäinen objektivaatio – jotakin, joka ihmisen on tiedostettava itsessään, olento, joka tiedostaa, toimii ja arvottaa *tunteittensa* välityksellä. Tässä kaikessa näyttäytyvät ihmisen ja inhimillisyyden keskeiset ulottuvuudet sekä myös hänessä ”hyvyyteen” johtava potentiaali.

Koin ydinihminen idean mielenkiintoiseksi, mutta samalla varsin haastavaksi ja omiin tutkimuksellisiin tarkoituksiini liian jäsentymättömäksi sekä esoteeriseksi. Tämän voinee helposti päätellä yllä esittämästäni sitaatista.

Kuitenkin Krohnin monet perusnäkemykset ihmisestä ja hänen nykyihmisen kritiikkinsä herättivät minussa vastakaikua. Krohn katsoi, että ihminen on vaarassa tuntea vetoa ”animaalisiin ja vegetatiivisiin” toimintoihin, jotka ovat yhteisiä ihmisille, eläimille ja kasveille, minkä johdosta:

”...ihminen hävittää kehollisuutensa, sielullisuutensa ja henkisyytensä välisen alkuperäisen harmonian, kehittää itsessään jopa hirviön ja kieltäytyy kuuntelemasta henkisyytensä kutsua...” (Krohn 1989, 18).

Näin ihminen on tullut uhaksi itselleen ja ympäristölleen. Voiko ihmiskunnan nykyisiä ongelmia kuvata (ihmislähtöisesti) tämän osuvammin? Lainaus on tässä yhteydessä mielenkiintoinen myös siksi, että siinä määritellään kolme ihmisen olemassaolon muotoa: kehollisuus, sielullisuus ja henkisyys. Rauhalalla nämä olivat osittain samat: kehollisuus, tajunnallisuus ja situationaalisuus. Näistä situationaalisuus näyttää siis puuttuvan Krohnin määritelmästä. Rauhala puolestaan ei yleensä mainitse sielua (eikä sielullisuutta) ihmiskäsitteensä yhteydessä, joka olisikin ilmeisesti liian ”teologinen” hänen viileän loogisessa ihmisen analyysissään.

Kehitellensä teoksessaan nykyihmisen kritiikkiä edelleen, Krohn toteaa muun muassa:

”Filosofisessa antropologiassani olen nähnyt nykyihmisessä ja ihmisessä kenties vielä mittaamattomassa tulevaisuudessa keskeneräisen ja ristiriitaisen aidolla minätietoisuudella varustetun olennon. Hänen raskaana eläimellisenä perintönään on aggressiivisuudessaan vaarallinen pyydeluonne, mutta hänen syvin olemuksensa on henkisiin arvoihin, totuuteen, kauneuteen ja hyvyyteen, kurottautuva ydinihminen.” (Krohn 1989, 71).

Ihmisen ”raskas eläimellinen perintö” viittaa tietysti juuri siihen ihmisen ulottuvuuteen, jota Waino W. Suojanen havainnollisti vanhojen eli ”eläimen” aivojen dominaatioon perustuvalla ACORN -tyyppisellä toiminnalla (joka on addiktiivista, ahdistunutta, pakkomielteistä ja järjetöntä). Rauhala luonnehti

vastaavaa toimintaa psyykkiseksi käyttäytymiseksi – vaistonvaraiseksi toiminnaksi, johon kykenee eläinkin. Psyykkiselle aivan vastakkaista jalostuneempaa, nimenomaan pelkästään ihmiselle ominaista käyttäytymisen muotoa Rauhala kutsuu henkiseksi.

Krohn jatkaa nykyihmisen kritiikkiä todeten:

”Nimenomaan ajallemme on ominaista, että siltä puuttuu yhtenäinen ihmiskäsitys. Luonnontieteellisen ajattelutavan vanavedessä on mekanistis-materialistinen eli skientistinen ihmiskäsitys tullut mielekkyyskadon muodossa kulttuuriamme jäytäväksi uhkaksi.” (Krohn 1989, 77).

Näyttää ilmeiseltä, että Krohnin näkemykset osaltaan vahvistivat näkemystäni, että ihmisen määrittely sinänsä on mielekästä ja suorastaan välttämätöntä myös laskentatoimissa. Krohnin kritiikki ihmisen ”eläimellistä perintöä olevaa aggressiivisuudessaan vaarallista pyydeluonnetta” kohtaan herätti sekin vasta-kaikua – antoivathan omat havaintoni maailman menosta näyttöä tämän ajatuksen valitettavasta todenmukaisuudesta. Onkin mahdollista, että Krohnin näkemys on ollut eräänä tekijänä vaikuttamassa monien yhteiskuntakriittisten lehtikirjoitusteni taustalla.

Seurasin vuonna 1990 emeritusprofessori Krohnin yleisöluentoa Tieteen päivillä Turussa. Hauras emeritusprofessori talutettiin kateederin ääreen. Hän tarttui puhujakorokkeen reunaan molemmin käsin ja aloitti varmallalla äänellä luennon, josta muodostui loistavan lennokas. Muistiinpanoja tai muita apuvälineitä professori Krohn ei tarvinnut. Luento päättyi hänelle tyypilliseen tapaan: hänen itse laatimaansa runoon.

Kirjoitin emeritukselle kirjeen, jossa totesin lukeneeni suurella mielenkiinnolla hänen uuden teoksensa Ydinihminen (1989), ja liitin oheen joitakin tutkimusraporttejani. Sain ystävällisen vastauksen, jossa emeritus kiitti ”rohkaisevasta” kirjeestäni ja lähettämistäni julkaisuista. Täytyy ihmetellä suuren tiedemiehen nöyryyttä ja ystävällisyyttä – selvästi hän oli ydinihmisensä löytänyt. Kirjekuoressa oli myös rouva Ruth Krohnin viesti, jossa hän kertoi ilmeisesti selittääkseen professorin horjuvaa käsialaa, että hänen miehensä on näkövammainen ja kirjoittaa yleensä ns. lukutelevision avulla, joka ei kuitenkaan nyt ollut käytettävissä. Minulle jäi erittäin miellyttävä kuva tästä tinkimättä omaa filosofista linjaansa noudattaneesta humanistista ja Turun yliopiston entisestä professorista, jota on pidetty 1900-luvun jälkipuoliskon merkittävimpänä suomalaisena fenomenologian ja filosofisen ihmistutkimuksen edustajana.

Kolme ihmiskäsitystä – vielä kerran

Kuten edellä mainitsin, tarkastelin holistista ihmiskäsitystä, hahmottavaa ihmistä ja ydinihmistä sittemmin vielä toisiinsa suhteutettuina. Tämä tapahtui Antti Paasion juhlaKirjaan kirjoittamassani artikkelissa *Ihmisen keskeisyys tiedeessä ja yritystoiminnassa. Kolme ihmiskäsitystä ajattelun apuvälineinä* (Pihlanto 2008). Katsoin, että mikään ei estä tutkijaa tai vaikkapa yrityksen päätoimintajaa yhdistelemästä näiden kolmen antia hänen pyrkiessään ymmärtämään ihmisten toimintaa.

Hahmottava ihminen suuntaa näkökulman ihmislajin tulevaisuuteen, siihen potentiaaliin, jota ihmisessä katsotaan olevan. Tämän vision mukaan tulevaisuuden hahmottava ihminen poikkeaisi nykyisestä erityisesti korkeamman tietoisuuden tasonsa suhteen. Intuition ja emootioiden merkitys olisi hahmottavalla ihmisellä suuri, mutta emootiot saisivat ”jalostetumman” sisällön kuin nykyihmisellä. Tämä suuntaa huomiotamme nykyihmisenkin kohdalla juuri intuition ja emootioiden sekä niiden hallinnan merkitykseen. Myös holistinen ihmiskäsitys noteeraa nämä ulottuvuudet ihmisessä: ne ovat merkityslajeja tajunnallisuudessa siinä kuin esimerkiksi muistiin tarttuneet tosiasiatkin.

Hahmottavan ihmisen edelläkävijät *globaalit abstraktit ajattelijat* pystyvät käsittelemään kaiken tyyppistä itseensä nähden sisäistä ja ulkoista informaatiota yhtenäisellä abstraktilla tavalla. Voi sanoa, että heidän tajunnallisuutensa (ja myös aivonsa) ovat keskimääräistä paremmin kehittyneitä. Hahmottavan ihmisen ja globaalien abstraktin ajattelijan ideat tarjoavat mahdollisuuden täydentää holistista ihmiskäsitystä pitkän ja lyhyen aikavälin kehitysoptimistisella elementillä. Jo me nykyihmiskin voimme saada tästä motivaation kehitellä – omien mahdollisuuksiemme rajoissa – tajunnallisia ja samalla myös kehollisia sekä situationaalisia valmiuksiamme, päämääränämme globaalien abstraktin ajattelijan vahvuudet.

Myös *ydinihmisen* idea tarjoaa holistisen ihmiskäsityksen tueksi samanhenkistä periaatteellista kehittämissuuntaa ihmiseen kuin hahmottava ihminen ja globaali abstrakti ajattelija. Krohnin mukaanhan ydinihmisen on kaikissa yksilöissä vähintään piilevänä – sen on vain tultava tietoiseksi. Ydinihmisen tiedostaa, toimii ja arvottaa tunteittensa välityksellä. Tässä ideaalissa korostuvat erityisesti ihmisen ja inhimillisyyden keskeiset ulottuvuudet sekä niiden hyvyteen johtava potentiaali. Siinä olisi pohdittavaa myös esimerkiksi tutkimusetiikan ja vastuullisen liiketoiminnan ongelmien yhteydessä.

Tämän juhlaKirja-artikkelin (Pihlanto 2008) prologissa muistelen yhteisiä kokemuksia Antti Paasion kanssa muun muassa seuraavaan tapaan:

”Kerran Antti ja minä olimme professorin viran kilpahakijoita, mutta tämä ei ole myöhempiä suhteitamme mitenkään varjostanut. Pidin suurena luottamuksen osoituksena sitä, että minut aikoinaan valittiin Antin myötävaiku-

tuksella hänen johtamansa Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksen johtokunnan puheenjohtajaksi. Emeritukseksi siirryttyäni olen saanut jatkaa tutkimustyötäni YTKK:n ja sittemmin BIDin (Innovaatiot ja yrityskehitys) stimuloivassa ilmapöydässä, mistä olen Antille suuresti kiitollinen. On ollut mielenkiintoista tutustua yrittäjähenkisiin ihmisiin, ja samalla olen voinut säilyttää myös entiset henkilökontaktit koko talossa. Maailman asioita olen Antin kanssa pannut viime vuosina järjestykseen nauttimillamme lounailla Svenska klubbenin tornipöydässä.”

7 IHMISLÄHTÖISTÄ METODOLOGIAA: HUMANISTINEN LASKENTATOIMI

7.1 Tutkijatkin ovat yksilöllisiä ihmisiä: lähtökohtana subjektivismi

Väitöskirja käsiteanalyysillä ja case-menetelmällä

Vaikka käsittelin edellä opinnäytetöitani ja niiden jälkeisiä tutkimuksiani, haluan tarkastella käyttämäni metodologiaa vielä kootusti. Näin siitäkin syystä, että myöhemmät tutkimukseni, joita en ole vielä käsitellyt, suuntautuivat yhä selvemmin metodologian alueelle.

Tieteellinen perusasentoitumiseni lähtee siitä ajatuksesta, että yrityksissä vaikuttavien toimijoiden lisäksi myös tutkijat ovat yksilöllisiä ihmisiä ja persoonia, eivätkä vain kasvottomia ja joka tilanteessa samanlaisia metodien rutiinikäyttäjiä. Siksi ihmiskorosteisuus on näkynyt myös metodologisessa ja metodisessa ajattelussani. Tämä on jo ilmennyt edellä ”ihmisen etsintänä”, jota olen harjoittanut laskentatoimen piirissä. Seuraavassa yritän siis valottaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti suhdettani metodologiaan, ja lähdän liikkeelle väitöskirjastani.

Metodologiseen ajatteluuni vaikuttivat melkoisesti lisensiaatintyöni ja väitöskirjani ohjaajan Jouko Lehtovuoren ideat (esim. Lehtovuori 1973). Hän tähdensi muun muassa, että koska väitöskirjatutkimukseni kohdejoukko oli suppea, tutkimukseni antamat empiiriset tulokset edustivat niin sanottua ”heikkoa evidenssiä”. Toisin sanoen ne eivät ”todistaneet” hypoteeseja oikeiksi tai vääriksi, vaan ne vain viittasivat tiettyyn suuntaan. Lisäksi sain metodologista osviittaa Pertti Kettusen teoksesta *Yritysten tutkimisesta* (1974), joka kuului metodologiseen peruslukemistöni.

Käsiteanalyysi oli kuitenkin väitöskirjani (1978) pääasiallinen lähestymistapa. Niinpä teoreettisen viitekehyksen käsitteistön rakentelu haukkasi siitä leijonanosan. Empiirinen osa, jonka aineiston keräsin haastatteluin, oli lähinnä

teoreettista kokonaisuutta täydentävä ja havainnollistava. Empiirisen osan metodiratkaisuni tukena käytin kotimaisten lähteiden lisäksi ruotsalaisen Gunnar Eliassonin teoksessaan *Business Economic Planning. Theory, Practice and Comparison* (1976) esittämää empiirisen tutkimuksen kolmijakoa. Eliasson oli laatinut sen luokiteltuaan viimeksi kuluneiden 5-10 vuoden aikana ilmestynyttä empiiristä suunnittelukirjallisuutta. Lupaavimpana hänen luokittelunsa sisältämistä ryhmistä pidin tutkimuksia, jotka pyrkivät tekemään havaintoja ja mitaamaan ”puolueettomalla” tavalla sitä suunnittelua, jota yrityksissä todellisuudessa harjoitetaan.

Katsoin, että juuri näin menetellen päästään näkemään ja ymmärtämäänkin, mitä yritysorganisaatioissa ”todella tapahtuu”. Ensi vaiheessa tämä tutkimus kohdistuu lähinnä suunnittelun formaaliin, näkyvään puoleen. Vähitellen tarkastelua voidaan syventää myös vaikeammin lähestyttävän epäformaalin ulottuvuuden suuntaan, joka saattaa olla yrityksen päätöksenteon kannalta jopa keskeisintä. Suunnittelu perustuu paljolti intuitioon, ja suuri osa formaaleista suunnitelmista on ankarasti ottaen ”turhia” – tärkein on se prosessi, monilta osin epäformaali, jonka puitteissa suunnitelmia laaditaan (Pihlanto 1978a, 301).

Minua myöhemminkin kiinnostaneen epäformaalin ulottuvuuden ja intuition tarkastelun juuret olivat siis jo itämässä väitöskirjahankkeessani.

Käytin Gunnar Eliassonin suunnittelua koskevaa teosta pohjana myös strategialuennoilleni. Vieläkin minulla on hyllyssäni tämä teos vahvasti alleviivattuna ja ”hiirenkorville” luettuna. Muistan luennoineeni tästä kirjasta suoraan laatimatta esimerkiksi kalvoja. Nykypäivän opiskelijat tuskin hyväksyisivät tällaista 1970- ja 1980- lukujen luennointityyliä, eikä luullakseeni kukaan luennoitsija rohkenisi sellaista PowerPointin ja luentopalautteiden maailmassa yrittääkään.

Alkuperäisen aikomukseni mukaan väitöskirjani empiirinen osa olisi ollut puhdas case-tutkimus, mutta toteutusvaiheessa siirryinkin ainakin näennäisesti myös tilastollisen tutkimuksen suuntaan, sillä kvantifioin haastateltavien vastaukset. Siten työni empiirinen osa edusti monimetodisuutta eli *triangulaatioita*. Joka tapauksessa tiedonhankintamenetelmänsä ja antamansa tieteellisen evidenssin suhteen empiirinen osa oli luonteeltaan case-tutkimus (Pihlanto 1978, 292-293), sillä keräsin aineistoni suppeasta yritysjoukosta lähinnä haastatteluin. Tosin käytin hyväkseni myös tilinpäätösaineistoa, mutta case-metodi hallitsi empiiristä osaa (case-tutkimuksesta, esim. Normann 1973).

Koska väitöskirjani empiirinen osa oli luonteeltaan case-tutkimus, mutta sen ilmiäsu osaltaan tilastollinen, se aiheutti tilastoihmisissä hämmennystä.

Olin suorastaan kyllästynyt esimerkiksi atk-keskuksessa työskentelevän Risto "Roisto" (kuten hän itseään kutsui) Virtasen toistuviin päivittelyihin, että empiiristen havaintojeni määrä oli niin pieni (kahdeksantoista yritystä). Ei tuntunut oikein menevän perille, että halusin vain havainnollistaa aineistoa tilastollisin menetelmin täysin ilman (sinänsä järjetöntä) tarkoitusta tehdä aineiston perusteella tilastollisia johtopäätöksiä.

Käsiteanalyyttista, hengeltään toiminta-analyyttista tutkimusta

Väitöskirjan jälkeen en juuri enää harrastanut empiiristä vaan käsiteanalyyttistä tutkimusta. Keskeisiä vaikuttajia väitöskirjavaiheen jälkeisiin metodologisiin valintoihini olivat erityisesti "Tampereen koulukuntaan" kuuluvien Kari Neilimon, Juha Näsin ja Vesa Mäkisen julkaisut (Mäkinen 1988; Neilimo ja Näsi 1980). Heidänkin taustallaan vaikutti Jouko Lehtovuori. Tamperelaiset määrittivät neljä tutkimusotetta, jotka olivat: *käsiteanalyyttinen, nomoteettinen, toiminta-analyyttinen ja päätöksentekometodologinen* tutkimusote.

Käsiteanalyyttinen tutkimusote tähtäsi käsitejärjestelmien luomiseen, ja nomoteettinen edusti perinteistä positivistista selittämiseen ja yleistykseen pyrkivää empiiristä tutkimusta. Toiminta-analyyttisen tutkimuksen tarkoitus oli ymmärtää tutkittavien ihmisten toimintaa, ja empiirisenä aineistona käytettiin harvoja havaintoyksikköjä. Päätöksentekometodologisen tutkimuksen tehtävänä oli ongelman ratkaisuun tähtäävien menetelmien kehittäminen.

Hieman myöhemmin metodologisina vaikuttajina tulivat kuvaan lisäksi Burrell ja Morgan (1979) ja Hines (1988). Näihin ja edellä mainitsemiini "Tampereen koulukunnan" metodologialähteisiin olen nojannut myöhemmätkin tutkimukseni, joissa tosin holistinen ihmiskäsitys on saanut yhä keskeisemmän roolin myös metodologisessa tai oikeammin metodologisuusfilosofisessa mielessä.

Jo 1980-luvun alkupuolella asemoin itseni metodologian kentässä seuraavasti:

"Lähestymistapa[ni] on ollut ja on edelleen käyttäytymistä ymmärtämään pyrkivä, hermeneuttinen, toiminta-analyyttinen, mutta ilmiänsultaan käsiteanalyyttinen" (Pihlanto 1983c, 4).

Tämän olisin voinut ilmaista myös vaikkapa sanomalla tutkimustani "käsiteanalyyttiseksi, hengeltään toiminta-analyyttiseksi". Pyrin tähän tutkimuksissani luomaan ja yhdistelemään käsitejärjestelmiä, ja otin samalla korostetusti huomioon toimijan eli *ihmisen*, mikä merkitsi toiminta-analyyttistä sävytystä tai henkeä. Toiminta-analyyttinen tutkimushan on luonteeltaan ihmistieteellistä, ja sellaisia tutkimukseni nimenomaan olivat, joskaan eivät empiirisiä.

Vaikka käsiteanalyttinen tutkimusote määritellään toiminta-analyttisesta ja myös nomoteettisesta tutkimusotteesta erilliseksi, voidaan siis myös käsiteanalyysia harjoittaa joko nomoteettisesti tai toiminta-analyttisesti suuntautuen. Minun tapauksessani käsiteanalyysi ja ihmis- tai käyttäytymispainotteisuus on tietenkin näkynyt siinä, että tarkastelemani ja kehittelemäni käsitejärjestelmät liittyivät ihmisen käyttäytymiseen ja myöhemmin itse ihminen oli niiden kohteena.

Metodologiseksi nimilapuksi subjektivismi

Tutustuttuani Burrellin ja Morganin (1979) määrittelemiini objektivistiseen ja subjektivistiseen lähestymistapaan, aloin käyttää omasta lähestymistavastani termiä *subjektivistinen*. Näin siksi, että subjektivistien (kuten objektivistienkin) voitiin määritellä melko yksiselitteisesti tutkijan tekemien valintojen perusteella.

Hopper ja Powell (1985) ja Otley (1984) olivat minulle tärkeitä lähteitä, sillä niissä esiteltiin Burrellin ja Morganin (1979) määrittelemät objektivistinen ja subjektivistinen lähestymistapa – sain näet Burrellin ja Morganin alkuperäisteoksen käsiini vasta myöhemmin. Hopperin ja Powellin artikkelin sain tekijänkappaleena Trevor Hopperilta, joka vieraili myöhemmin Turun kauppakorkeakoulussa. Olen käyttänyt näitä tekstejä luennoilla virkaurani loppuun saakka ja vielä sen jälkeenkin. Ne ovat myös esiintyneet vakiolähteinä julkaisuissani näihin päiviin saakka (ks. esim. Pihlanto 2007a).

Selostan seuraavassa Burrellin ja Morganin (1979) metodologisen näemyksen pääpiirteet avuksi niille lukijoille, jotka eivät sitä tunne, mutta ovat siitä kiinnostuneita.

Burrellin ja Morganin (1979) esittämä malli tutkimuksen lähestymistavoista rakentuu kahdesta dimensiosta: 1) ”objektivistinen – subjektivistinen” ja 2) ”sääntely – radikaali muutos”. Näistä ulottuvuuksista he muodostivat nelikentän, joka käsittää neljä lähestymistapaa: *funktionalistinen* (objektivistinen/sääntely), *tulkitseva* (subjektivistinen/sääntely), *radikaali humanismi* (subjektivistinen/radikaali muutos) ja *radikaali strukturalismi* (objektivistinen/radikaali muutos).

Keskityin kirjoituksissani objektivistinen – subjektivistinen -dimensioon, koska se on mielestäni perustavaa laatua olevampi kuin sääntely – muutos - ulottuvuus. Sen mukaanhan voidaan erotella nämä kaksi tieteellistä perusvaihtoehtoa. Burrell ja Morgan määrittivät objektivistisen ja subjektivistisen lähestymistavan sen mukaan, miten tutkimuksessa otetaan kantaa neljään ole-

tukseen: *ontologiseen, epistemologiseen, ihmisluontoa koskevaan ja metodologiseen* oletukseen.

1) *Ontologinen* eli maailmaa koskeva oletus. *Objektivistinen* lähestymistapa luottaa realismiin eli se katsoo, että tutkittava maailma on yksilön ulkopuolinen ja sillä on reaalinen rakenteensa, joka voidaan selvittää tieteellisin menetelmin. *Subjektivismi* on valinnut nominalismin eli se olettaa ihmisten kehittävän omia käsitteitään pyrkiessään ymmärtämään (”make sense”) maailmaansa – ja siten he luovat itse omaa maailmaansa tai käsitystään siitä.

2) *Epistemologinen* eli tiedon luonnetta koskeva oletus. *Objektivismin* käsitys on positivistinen eli sen mukaan tieto on hankittavissa yksilön ulkopuolelta. Samalla tiede nähdään kumulatiiviseksi prosessiksi, jossa selitetään ja ennustetaan ulkopuolisen maailman tapahtumia. *Subjektivistinen* näkemys on puolestaan antipositivistinen. Sen mukaan tieto on jotakin, mikä on henkilökohtaisesti koettava. Siten sosiaalista maailmaa voidaan ymmärtää vain siellä toimivien ihmisten näkökulmasta.

3) Oletus *ihmisluonnosta*. *Objektivismi* on valinnut determinismin, jonka mukaan ihminen on tilanteensa määräämä, ja *subjektivismi* uskoo voluntarismiin eli ihminen on itsenäinen ja vapaatahtoinen sekä voi valita toimenpiteensä.

4) *Metodologinen* (itse asiassa metodeja koskeva) oletus. *Objektivismin* näkemystä kutsutaan nomoteettiseksi; se luottaa systemaattisiin menetelmiin sekä hypoteesien testaukseen. *Subjektivismin* valinta on ideografinen, mikä merkitsee, että tutkijan mentävä itse tutkittavaan maailmaan havainnoimaan, mitä siellä tapahtuu (esimerkiksi osallistuvan havainnoinnin ja haastattelujen avulla).

Eräs ensimmäisistä julkaisuistani, joissa selkeästi sitouduin Burrellin ja Morganin esittämään subjektivistiseen vaihtoehtoon ja myös tulkitsevaan näkemykseen lienee ollut Jungin typologiaan perustuvia päätöstyylejä koskeva raportti (Pihlanto 1986). Viittasin siinä Burrellin ja Morganin (1979) lisäksi tuoreeseen laskentatoimen metodologiakirjallisuuteen – muun muassa Hopperin ja Powellin (1985) ja Otleyn (1984) teksteihin – ja totesin lähestymistavastani:

”Tässä raportissa käytettävä tutkimusote on käsiteanalyttinen. Toisaalta voidaan katsoa, että huolimatta tarkastelun ei-empirisestä luonteesta, siinä on myös toiminta-analyttista sävyä, sillä sen lähtökohta on korostetun ’ihmistieteellinen’. Samalla perusteella, eli koska päätöksentekijän ominaisuuksille määritellään varsin laaja kirjo, voidaan puhua subjektivistisesta ja interpretiivisesta [tulkitsevasta] sävytyksestä. Monitahoinen yksilökäsitys tulkitaan nimittäin tässä siten, ettei todellisuutta koskeva eli ontologinen oletamus eikä myöskään tiedon luonnetta koskeva eli epistemologinen oletamus voi olla objektivistinen: ainakin eräät tarkasteltavista päätöstyylivaihtoehtoista on helposti yhdistettävissä ajatukseen, jonka mukaan todel-

lisuus on ainakin osittain yksilöllisen tietoisuuden tuotetta – ja että tieto on luonteeltaan subjektiivista. --- On lopuksi todettava, että siitä asennoitumisesta tutkimusaiheeseen, jota edellä kutsuttiin päätöksentekijän persooniniksi ... on varsin lyhyt askel siihen interpretiiviseen käsitykseen, että laskentajärjestelmä ilmiönä on ainakin osittain aktorien tietoisuuden luoma.” (Pihlanto 1985, 8).

Itsestään selvää mielestäni on, että päätöksentekijää, ihmistä korostavan näkemykseni kannalta kaikki neljä subjektivistista oletusta olivat erittäin sopivat. Objektivistiset vaihtoehdot eivät olisi tulleet edes kysymykseen, koska ne unohtavat ihmisen roolin kokonaan. Myöhemmin, kun tutustuin holistiseen ihmiskäsitykseen, pystyin perustelemaan valitsemani subjektivistiset oletukset entistä täsmällisemmin. Onhan edellä aikaisemmissa luvuissa esittämäni valossa luontevaa ajatella, että maailma ei ole holistiselle ihmiselle annettu ja ulkopuolinen, vaan hän luo sitä koko ajan tajunnallisuudessaan ollessaan tekemisissä toisten ihmisten ja situaationsa muiden rakennetekijöiden kanssa.

Samoin tieto on ihmiselle nimenomaan koettava ilmiö – tarkoittaahan merkitysten muodostuminen tajunnan prosesseissa juuri yksilön situaatiossa olevien kohteiden kokemista. Kun keskitytään ihmiseen, ei ole myöskään mielekasta ajatella häntä tilanteensa (situaationsa) determinoimaksi, vaan erityisesti tajunnallisuutensa ansiosta vapaatahtoiseksi ja yksilöllisiin valintoihin kykeneväksi. Subjektivistinen metodologia on puolestaan luonnollinen seuraus näistä kolmesta muusta valinnasta.

Subjektivistinen ei ole subjektiivista

Keskeisenä teemana vuonna 1986 pitämässäni virkaanastujaisesitelmässä *Laskentatoimen tutkimuksen uusia painotuksia* oli juuri subjektivistinen lähestymistapa. Totesin, että tämän tutkimuksen yhteydessä on puhuttu teorian ja käytännön lähentämisestä toisiinsa ja että se perustuu paljolti käytännön ja teorian välisen kuilun havaitsemiseen.

Korostin erityisesti yksilön perustavaa laatua olevaa roolia subjektivistisessä laskentatoimen tutkimuksessa: yksilö ei ole laskentatoimen järjestelmistä täysin irrallinen elementti, joka voidaan tutkimuksessa jättää taustalle, vaan niihin luovasti, tulkitsevasti liittyvä toimija. Katsoin lisäksi tarpeelliseksi ottaa yksilön ohella huomioon myös laskentatoimen organisatorisen ympäristön kaikessa monitahoisuudessaan – sääntöineen, myytteineen, rituaaleineen ja kulttuureineen, eikä vain sen näkyvää, formaalia puolta.

Omaksumani subjektivistinen lähestymistapa tulkitaan mielestäni usein väärin, kun sen katsotaan merkitsevän *subjektiivisuutta* ja samalla objektiivivi-

suudesta luopumista. Käsitteiseni mukaan subjektivistinen tutkija pyrkii havainnoissaan ja analyysissaan olemaan niin objektiivinen kuin pystyy. Ratkaiseva ero objektivistiseen tutkijaan nähden on siinä, että subjektivistit tiedostaa täydellisen objektiivisuuden mahdottomaksi – ja tämä ”puute” koskee niin tutkijaa itseään kuin hänen empiirisesti tai käsiteanalyysin avulla tutkimiaan toimijoitakin. Ihmisen subjektiivisuuden tiedostaminen saa tutkijan tekemään sellaisia käsite- ja asennevalintoja, jotka ottavat asian vaatimalla tavalla huomioon toimijan väistämättömän subjektiivisuuden.

Mihin kohtaan akselilla objektivistinen-subjektivistinen tutkija päätyy, on tietenkin arvovalinta, jonka taustalla voi olla tutkijan persoonallisuuden ja ennen kaikkea hänen tieteelliseen ”kasvuympäristöönsä” liittyviä tekijöitä. Olen ollut huomaavinani, että esimerkiksi opinnäytetöiden tekijät valitsevat subjektivismille suopeassakin ympäristössä usein objektivistisen lähestymistavan. Valinnan taustalla lienee se yleensä lausumaton peruste, että objektivismi – nimenomaan objektiivisuus – on jotakin ”hienompaa” ja paremmin niin tiede- kuin yritysmaailmaankin sopivaa kuin subjektivismi, joka tällöin tulkitaan usein tahalliseksi subjektiivisuudeksi. Harva haluaa olla ”subjektiivinen” varsinkaan ”objektiivisuutta” ja selviä faktoja sekä rationaalisuutta kannattavassa yritys- ja laskentamaailmassa. Subjektivistinen tutkija kuitenkin tajuaa, että nämä rationaaliset piirteet ovat vain sinänsä kannatettavia pyrkimyksiä tai hurskaita toivomuksia, jotka eivät todellisuudessa voi läheskään täydellisesti toteutua.

Eräs jatko-opiskelija kertoi minulle lähettämässään kirjeessä, että hän etsii vielä ”tutkijakuvaansa”, eikä voi luonnollisesti olla kenenkään [siis ohjaajan] klooni. Hän totesi jatkossakin tekevänsä toiminta-analyttisiä tutkimuksia ja lisäsi: ”mutta en ehkä pysty tekemään niin subjektiivista [!] tutkimusta kuin mihin sinä kykenet.” Olen melko varma, että en koskaan vihjaisutkaan siihen suuntaan, että opiskelijan pitäisi seurata minun subjektivistista linjaani. Jokaisen on tehtävä tutkijana itsenäisesti omat valintansa. Mielestäni ohjaajan vastuu muodostuu liian suureksi, jos hän houkuttelee (tai painostaa) jonkun omille ehkä hyvinkin riskipitoisille tutkimuslinjoilleen.

Termien ”subjektiivinen” ja ”objektiivinen” harhaanjohtavaan käyttöön metodologioihin viittaavina käsitteinä olen vielä melko äskettäin törmännyt muun muassa erään tarkastamani lisensiaatintutkimuksen yhteydessä.

Objektivismi ja subjektivismi täydentävät toisiaan

Vaikka olenkin valinnut tutkimusteni ohjenuoraksi subjektivistisen, ihmiseen sitoutuvan metodologian, en ole kuitenkaan ”tuominnut” objektivististakaan vaihtoehtoa. Ainakin johdon laskentatoimen alueella Burrellin ja Morganin (1979) jaottelua objektivistiseen ja subjektivistiseen tutkimukseen on pidetty tiukkana dikotomiana, mutta tämä on liian yksipuolinen tulkinta. Mielestäni nämä metodologiset vaihtoehdot voidaan nähdä metodologia-akselin ääripäinä. Niiden väliin sijoittuu lukuisa joukko välimuotoja, joissa on aineksia kummastakin äärivaihtoehdosta.

Olen pitänyt selvänä, että objektivistista ja subjektivistista lähestymistapaa voidaan käyttää samassa tutkimuksessa myös rinnakkain toisiaan täydentävinä itsenäisinä metodologioina. Näin tarjoutuu mahdollisuus ymmärtää todellisuutta kattavammin kuin näitä lähestymistapoja toisensa poissulkevinä vaihtoehtoina pitäen. Alustavasti paneuduin tähän artikkelissani *Keskustelua metodologisesta ajattelusta laskentatoimen tutkimuksessa ja käytännön päätöksenteossa* (Pihlanto 1993a). Syventelin teemaa myöhemmin muun muassa artikkelissani (Pihlanto 2007a), joka julkaistiin Kari Lukan 50-vuotispäivän johdosta ilmestyneessä juhlakirjassa.

Edellä korostin opinnäytetöiden tekijöiden yleensä päätyvän objektivistiseen lähestymistapaan, koska se tuntuu ”hienommalta” ja tieteellisemmältä kuin subjektivistinen metodologia. Olen monesti myös havainnut, että tutkija tuo tekstiinsä tahattomasti objektivistisia (positivistisia, nomoteettisia) painotuksia, vaikka hän ilmoittaa tekevänsä subjektivistista (esim. toimintanalyttistä tai tulkitsevaa tutkimusta). Ilmeisesti vallitsevan objektivistisen lähestymistavan vaikutus on niin dominoiva, että tutkija ei pääse pyrkimyksistään huolimatta siitä täysin eroon. Tärkeää kuitenkin on, että tutkija tiedostaa ja ilmaisee selvästi, mitä metodologiaa tai metodologioita hän kulloinkin soveltaa.

Yhdistellessäni artikkeleissani (1993a, 2007a) objektivistista ja subjektivistista lähestymistapaa minulle oli suureksi hyödyksi Morganin ja Smircichin klassikkoartikkelin *The Case for Qualitative Research* (1980) tarjoama havainnollistus objektivismista ja subjektivismista metodologisena jatkumona. Kun tällä jatkumolla lähdetään objektivistisesta ääripäästä subjektivistiseen päin, se merkitsee etenemistä hyvin konkreettisista ontologisista, epistemologisista, ihmistä ja metodia koskevista oletuksista yhä subjektivistisempien varianttien suuntaan. Tekijät esittävät näitä jatkumon vaihtoehtoisia kohtia kuusi. Morganin ja Smircichin vuonna 1980 ilmestyneen artikkelin merkitystä minul-

le kuvanee se, että se oli vielä mukana viimeisessä professorin virassa pitämässäni luentokurssissa keväällä 2003.

Todellisuutta koskevia näkemyksiä eli *ontologisia oletuksia* esittävän akselin objektivistisimmassa päässä Morgan ja Smircich (1980) näkevät todellisuuden konkreettisena rakenteena ja seuraavaksi konkreettisena prosessina. Edettäessä näistä subjektivistisen ääripään suuntaan todellisuus ymmärretään ensin kontekstuaalisena tiedon kenttänä, sitten symbolisen diskurssin alueena ja sosiaalisena konstruktiona. Aivan akselin subjektivistisessä ääripäässä todellisuus näyttäytyy lopulta inhimillisen mielikuvituksen projektiona. Konkreettisista rakenteista siis edetään niin hauraaseen asiaan kuin ihmisen mielikuvitukseen saakka.

Tietoa koskevat eli *epistemologiset oletukset* ("basic epistemological stance") puolestaan määrittelevät tiedon – tai oikeastaan sen hankintatapojen ja tutkimuskohteiden – luonteen objektivistisesta ääripäästä subjektivistiseen edeten seuraavasti: positivistinen tutkimus, järjestelmien, prosessien ja muutoksen tutkimus, kontekstien kartoitus, symbolisen diskurssin muotojen ymmärtäminen, sosiaalisen todellisuuden luomisen ymmärtäminen ja lopuksi fenomenologisen näkemyksen saavuttaminen.

Vastaavat kuusi vaihtoehtoista oletusta *ihmisluonnosta* ovat objektivistisesta ääripäästä subjektivistiseen: ihminen reagoijana, sopeutujana, informaation käsittelijänä, näyttelijänä (actor) eli symbolien käyttäjänä, sosiaalisena rakentajana eli symbolien luojana ja lopuksi puhtaana henkenä eli tietoisuusoliona ("Man as a pure spirit, consciousness being"). Näin ihmisen itsenäisyys ja henkisyys kasvavat subjektivismiin siirryttäessä.

Sopivina *tutkimuksen metodeina* Morgan ja Smircich (1980) luettelevat (jälleen objektivistisesta subjektivistiseen suuntaan): laboratoriokokeet ja haastattelut, historiallisen analyysin, kontekstuaalianalyysin, symbolianalyysin, hermeneutiikan ja puhtaan subjektiivisuuden kartoittamisen. Suunta on selvästi "kovista" yhä "pehmeämpiin" metodeihin päin, kuten tiedon luonnetta koskevat oletukset edellyttävät.

Ensin objektivistinen sitten subjektivistinen asenne

Voidaan ajatella, että esitetyt objektivistiset ja subjektivistiset vaihtoehdot eivät tutkimuksessa sulje toisiaan pois, vaan tutkija voi samassakin tutkimuksessa edetä objektivistinen-subjektivistinen -akselilla vaihtoehdosta toiseen. Laajensin tämän *metodologisen liikkuvuuden* idean koskemaan myös yritysjohtajien toimintaa. Niinpä samaan tapaan kuin tutkija saattaa paneutua tutkimuskohteeseensa ensin esimerkiksi objektivistisesti ja sitten yhä subjektivistisemmin, myös *yritysjohtaja* voi tiettyä päätöstä valmistellessaan menetellä periaatteessa samoin. Perustelin kantaani seuraavasti:

”Erityisesti kauppakorkeakouluissa, joissa opetuksen ja tutkimuksen tulisi olla varsin lähellä yrityskäytäntöä, on perusteltua tarkastella tällaista kah-tiajaottelua [objektivistinen – subjektivistinen] paitsi tutkimuksen, myös yri-tyskäytännön kannalta. Varsinkin jos omaksutaan toiminta-analyttinen tutkimusote ja samalla subjektivismi, joille tyypillinen tiedonhankintatapa on case-metodi, on luontevaa ajatella, että ei ole periaatteessa ratkaisevaa eroa, lähestytäänkö käytännön yrityksen ongelmia tutkijana vai yritysjohta-jana. Kummassakin tapauksessa halutaan ymmärtää periaatteessa syvälli-sellä tavalla, mitä yrityksessä, esimerkiksi sen laskentaosastolla tapahtuu ja tehdään (miten tätä tietoa käytetään ja raportoidaan, poikkeaa luonnolli-sesti tutkimuksen ja käytännön kesken suuresti). Tällöin joudutaan pereh-tymään todellisuuteen aivan konkreettisella tavalla, asetumaan vuorovai-kutussuhteisiin ihmisten kanssa ja itsekin osallistumaan tai ainakin havain-noimaan tapahtumien kulkua – ellei tutkijan tapauksessa aina omin silmin, niin kuitenkin haastateltavien silmien ja tulkintojen välityksellä.” (Pihlanto 1993a, 178).

Tunkeutuessaan esimerkiksi budjetoitintprosessia koskevassa analyysissaan vähitellen konkreettiselta pintatasolta yhä syvemmälle, tutkijan lisäksi myös yritysjohtaja voi hyvinkin ratkaista *ontologisen ongelmansa* näkemällä *maail-mansa* ensisijaisesti konkreettisena rakenteena ja prosessina. Johtajan ei tie-tenkään tarvitse ajatella tekemisiään juuri näitä Morganin ja Smircichin (1980) käsitteitä käyttäen, mutta hän voi silti lähteä pohdinnoissaan liikkeelle konk-reettisista asioista, ja edetä seuraavissa vaiheissa yhä ”pehmeämmille”, ideaa-lisille käsitetasoille.

Tämä voidaan ilmaista niin, että yritysjohtaja on tullut valinneeksi ensin objektivismiin ja hän näkee siten budjetoinnin konkreettisena, havaitsijasta selvästi irrallisena ulkopuolisena rakenteena sekä prosessina. Objektivistinen näkemys tuntunee useimmista meistä aivan luonnolliselta, sillä pidäm-me ympäristössämme olevien konkreettisten kohteiden ensisijaisuutta yleensä itsestään selvyytensä.

Jos ajattelemme tässä yhteydessä *ihmisiä*, jotka toimivat budjetoinnin paris-sa, on edellä esitetyn kanssa lähes yhtä luonnollista ja ainakin helpointa nähdä heidät ensi vaiheessa mekaanisina olioina – vaikkapa juuri asioihin reagoivina ja myös sopeutuvina, ympäristönsä determinoimina. Tällöin heidät saatetaan käytännössä noteerata vain tietyn organisatorisen aseman omaavina toimijoi-na, jotka tunnustetaan vain nimiensä perusteella, kiinnittämättä (vielä) huomio-ta heidän yksilöllisyyteensä ja persoonallisuuteensa.

Yrityksen toimintaan perehtyvän tutkijan tai tehtävänsä hoitavan yritysjohtajan *epistemologinen asennoituminen* olisi tässä objektivistisessä ensi vai-

heessa vastaavasti itse järjestelmän, prosessin ja mahdollisesti niitä koskevien muutosten analysointi. Siten heidän toimintaansa voitaisiin luonnehtia positivistisen tiedon omaksumiseksi. Tätä toimintaa kuvaavat hyvin edellä mainitut Morganin ja Smircichin (1980) metodeja koskevat esimerkit: tutkijan tapaan myös johtaja suorittaa eräänlaista ”kenttäkoetta” ja toteuttaa sen yhteydessä haastatteluja – eli hankkii ja välittää tietoa keskustelemalla alaistensa kanssa. Lisäksi hän suorittaa historiallista analyysia pyrkiessään palauttamaan mieleensä budjetointiprosessin rakenteen ja etenemisen yksityiskohtia, jotka ovat tulleet hänelle tutuiksi aikaisemmillä budjetointikierröksillä.

On hyvin mahdollista, että yritysjohtaja – mutta myös tutkija – jää edellä kuvatulle mekaanista maailmankuvaa edustavalle objektivistiselle tasolle. Toisaalta on luontevaa olettaa, että ymmärrettyään riittävästi budjetointiongelmaa konkreettisenä ja mekaanisena pintatason ilmiönä, tutkija ja yritysjohtaja menevät pintaa syvemmälle, eli omaksuvat näkemyksen, jota voidaan pitää subjektivistisena.

Kun nämä toimijat nyt tarkastelevat samaa budjetointitilannetta aikaisempaa subjektivistisemmin (silti unohtamatta täysin myöskään sen konkreettista objektivistista ulottuvuutta), he saattavat havaita budjetoinnin arkipäivän *maailman* tavalla, jota tutkija luonnehtisi monen eriluonteisen tiedon kontekstuaaliseksi kentäksi (Morgan ja Smircich 1980). Tämä tieto ei ole vain numeerista laskentatietoa, vaan periaatteessa mitä tahansa budjettilukuihin liittyvää ja niihin heijastuvaa, usein muilta ihmisiltä saatavaa tietoa – eli erilaisia merkityksiä.

Kun toiminnan sosiaalinen ulottuvuus näin valkenee tutkijalle tai yritysjohtajalle hän saattaa nähdä tilanteessa myös symbolitason toimintaa ja sosiaalisten rakenteiden luomista – jolloin hän uppoutuu oleellisesti syvemmälle yrityksen todellisuuteen kuin perinteisessä budjetoinnin ”laskuharjoitusmaailmassa” on tapana. Sosiaalisen toiminnan *agentit* nousevat tietysti samalla huomion kohteiksi, ja heille voivat osua edellä mainittuun tapaan tiedon ja symbolien käsittelijän sekä niiden luojan, eräänlaisen ”sosiaalisen rakentajan” roolit. Ihmiset eivät ole enää pelkkiä organisaatorakenteissa olevia nimiä ja titteleitä, vaan tutkija ja johtaja käsittelevät heitä enemmän tai vähemmän tuttuina yksilöllisinä persoonina – ja mahdollisesti arvioivat heidän persoonallisia reaktioitaan budjetoinnin ongelmiin.

Tämä kaikki merkitsee Morganin ja Smircichin terminologiaa käyttäen, että tutkijan ja yritysjohtajan *epistemologinen asennoituminen* käsittää budjetointikonkretin kartoitusta ja pyrkimystä siinä käytetyn symboliikan sekä yleensäkin kysymyksessä olevan sosiaalisen todellisuuden ymmärtämiseen. Tunnetusti budjetoinnissa on keskeinen merkitys moninaisella informaatiolla ja erilai-

silla symboleilla pelaamisella sekä kielipeleillä. Toimiessaan budjetoinnin parissa ihmiset näyttävät keskustelevan ja toimivan yhdessä. Samalla he luovat erilaisia tapoja ja tulkintoja vallitsevasta tilanteesta sekä sen merkityksestä heille itselleen. Näin syntyviä sosiaalisia rakenteita on ulkopuolisen vaikea edes ymmärtää, ennen kuin hän on tarkkaillut kyseistä toimintaa ja osallistunut siihen riittävän kauan. Prosessissa mukana olevat eivät tietenkään yleensä miellä tekemisiään näiden teoreettisten käsitteiden termein, mutta vastaavat ilmiöt ovat silti todellisia.

Viitaten Morganin ja Smircichin (1980) luonnehdintoihin äärimmäisestä subjektivistisesta asenteesta, filosofiaan taipuva tutkija tai yritysjohtaja voisi kokea budjetoinnin todellisuuden jopa inhimillisen mielikuvituksen projektiona. Tämä merkitsisi huomion kohdistamista ihmisen tajunnallisuuden arvoitukseksi maailmaan ja pyrkimystä sen sisältöjen jonkin asteiseen paljastamiseen. Esimerkiksi holistiseen ihmiskäsitykseen perehtyneelle tällainen fenomenologinen asennoituminen ei olisi mitenkään tavatonta.

Edellä kuvatussa prosessissa tutkijan ja yritysjohtajan tarkoituksena olisi nimenomaan budjetointi-ilmiön *ymmärtäminen* – ei pelkkä budjettilukujen ”laskeminen”. Vaikka tämän ymmärryksen saavuttamiseksi oletettiin käytettäväksi vuorotellen objektivistista ja subjektivistista lähestymistapaa, kokonaisuutena ottaen kysymyksessä on kuitenkin subjektivistinen, ”ymmärtävä” ote. Näin siksi, että objektivismi pysähtyy konkreettiseen todellisuuteen, joka mielletään (mekaanisiksi käsitettävistä) ihmisistä erilliseksi ja myös heistä riippumattomaksi (Pihlanto 1993a, 178-190).

Hyödynsin siis edellä esittämiäni ajatuksia myös opetuksessa. Opiskelijamme ovat jatkuvasti korostaneet käytännön yritysmaailman esittelyn tärkeyttä opetuksessa ja samalla hieman vieroksuneet teoreettista asennetta. ”Turha teoria pois!”, on ollut lukuisten opiskelijapolvien kiteytys asiasta. Myönsin luennolla tämän lauseen oikeaksi, kunhan paino asetetaan sanalle turha. Ilman teorioita ei yliopistotasolla tietenkään tulla toimeen: ”Hyvä teoria on paras käytäntö”, sanoi aikoinaan rehtorinamme toiminut kansantaloustieteen professori Veikko Halme. Ammattikorkeakoulujen perustamisen jälkeen oli helppoa hieman vinoilla opiskelijoille, ottaessani esille teorian ja käytännön välisen suhteen: nämä oppilaitokset ovat oikea paikka niille, jotka eivät halua opiskella juuri lainkaan teoriaa.

Joka tapauksessa opiskelijoihin tuntui uppoavan varsin hyvin esittämäni näkemys, jonka mukaan tutkija ja yritysjohtaja eivät loppujen lopuksi ole niin perin juurin erilaisia kuin yleensä kuvitellaan – vaikka he elävätkin erilaisissa maailmoissa. Voidaanhan esimerkiksi samoja persoonallisuuden luokitteluja soveltaa ihmisiin riippumatta heidän ammateistaan. Väitin sekä

yrittäjäjohtajan että tutkijan voivan soveltaa periaatteessa analogisella tavalla erilaisia ”metodologioita” riippuen tilanteesta ja asianomaisen henkilön persoonallisuudesta. Yrittäjäjohtaja voi siten olla asennoitumiseltaan paitsi joko voittopuolisesti objektivistinen tai subjektivistinen, myös tilanteesta sekä persoonallisuudestaankin riippuen vaihtelevasti molempia.

Edellä käsittelemässäni artikkelissa (Pihlanto 1993a) tarkastelin myös tutkimuksessa valittavaa näkökulmaa esittäen kysymyksen, pitäisikö sen olla tutkijan vai tutkittavan. Tämä kuitenkin veisi keskustelun humanistisen laskentatoimen alueelle, joka on seuraavan luvun 72 teema. Sitä ennen vien loppuun subjektivismia ja yleensä ennen ihmiskäsitystutkimuksiani vallinnutta metodologista ajatteluani koskevan aihepiirin.

Subjektivistinen, toiminta-analyyttinen lähestymistapa ei suinkaan saanut tiedeyhteisön piirissä osakseen pelkkiä hyvä-huutoja. Jo 1970-luvulla olin tottunut metodologisiin jännitteisiin toiminta-analyyttistä lähestymistapaa ja perinteistä metodologiaa harrastavien positivistien välillä. Muun muassa aikaisemmin mainitsemani lineaarisen ohjelmoinnin tulo laskentatoimeen aiheutti näitä jännitteitä, kun sen ajateltiin korvaavan alan muun tyyppisen tutkimuksen lähes kokonaan. Jouko Lehtovuori joutui jopa julkiseenkin debattiin joidenkin ”mallinikkareiksi” kutsumiemme tutkijoiden kanssa.

Eräs näistä kvantitatiivisiin metodeihin suuntautuneista tutkijoista oli Veikko Jääskeläisen lisäksi hänen oppilaansa Timo Salmi, joka väitteli lineaarisen ohjelmoinnin tiimoilta. Tämä metodologisten näkemystemme erilaisuus ei estänyt Timo Salmea ja minua ystäväystymästä – hän kirjoitti (yhdessä Ilkka Virtasen kanssa) artikkelin juhlakirjaani ja minä puolestani seitsemän vuotta myöhemmin hänen juhlakirjaansa (Pihlanto 2005b).

Tilanne laskentatoimen metodologiarintamalla rauhoittui vasta 1980-luvun puolivälissä. Kävin tuoreena professorina pitämässä Vaasassa korkeakoulussa (sittemmin Vaasan yliopisto) järjestetyssä laskentatoimen tutoriaalisessa alustuksen subjektivistisesta lähestymistavasta. Täysin vastakkaista objektivistista vaihtoehtoa edustanut paikallinen laskentatoimen professori Reijo Ruuhela totesi alustukseni jälkeen sovittelavana johtopäätöksensä, että molemmat metodologiset päävaihtoehdot puolustavat paikkaansa, mutta ihmisikä ei riitä molempien opetteluun. Koin kommentin niin, että Ruuhela oli valmis hautaamaan suomalaisen laskentatoimen metodologiakiistan.

Reijo Ruuhela hoiti ennen nimitystään Vaasan virkaan professuuria Turun kauppakorkeakoulussa. Hänen vakiokritiikkinsä laudaturtöistä ja ylemmistäkin opinnäytteistä oli, että tekijä ”ei tunne empiirisen työn luonnetta”.

Hänen oma näkemyksensä empiirisestä tutkimuksesta kiteytyi hänen kehittämäänsä KasKaRa- eli kasvu-kannattavuus-rahoitusmalliin. Ruuhela kuvaili tutkijoille ja jatko-opiskelijoille järjestetyssä seminaarissa, miten hän tuli lopulta ymmärtämään, mitä empiirinen tutkimus on: oli kuin vanha rakennus olisi sortunut, ja pölyn laskeuduttua hän oivalsi, mistä on kysymys.

Ruuhelalla oli korkeakoulussamme toimiessaan tapana vetäytyä hallinnollisista töistä esittämällään perusteella, että hänellä ei oikein ole hallinnollisia ideoita. Käydessäni muutaman kerran hänen kanssaan lounaalla Hämeenportissa hän aina tilasi ruokajuomakseen lasillisen punaviiniä – ”miehimmin Rhonen alueelta” – ja vettä sekoitettavaksi siihen. Vasta myöhemmin lääketiede osoitti, että kohtuullinen punaviinin nauttiminen jopa päivittäin on terveellistä.

Vielä kerran Burrell ja Morgan!

Viimeinen metodologinen julkaisuni, jossa ei vielä esiintynyt holistista ihmiskäsitystä, oli *Scandinavian Journal of Management* -lehdessä ilmestynyt artikkeli *The Action Oriented Approach and Case Study Method in Management Studies* (Pihlanto 1994c; aikaisempi versio 1992c). Laadin sen eräänlaiseksi yhteenvedoksi soveltamastani toiminta-analyttisestä, subjektivismilla täydennetystä tieteellisestä lähestymistavasta ja sen yhteydessä käytettävästä case-metodista. Vaikka olin jo tätä artikkelia viimeistellessäni tutustunut holistiseen ihmiskäsitykseen ja julkaissutkin sitä käsitteleviä artikkeleita, jätin ihmiskäsityksen tästä vielä pois. Mielestäni artikkeliin tuli tarpeeksi asiaa ilman ihmiskäsitystäkin, joka oli aivan oman artikkelin – useankin – väärtti.

Kantavana ideana tässä artikkelissani oli Burrellin ja Morganin (1979) objektivistisen ja subjektivistisen lähestymistavan määrittelyssä käyttämien *ontologisen, epistemologisen, ihmistä koskevan ja metodologisen* oletuksen asettaminen keskenään hierarkkiseen suhteeseen. Tarkastelin asiaa subjektivistista lähestymistapaa painottaen ja katsoin, että subjektivistisessä lähestymistavassa *ihmistä* koskeva oletus on ensisijainen. Vasta sen jälkeen kun tämä on tehty (riittävän todenmukaisella tavalla), on loogista määritellä käsitys todellisuudesta, eli tehdä ontologinen oletus. Seuraavan vaiheen tarkoituksena on määritellä valittua todellisuutta koskevan informaation luonne, joka on subjektivistisessä vaihtoehdossa luonnollisesti yksilöihin sitoutuva. Tämän jälkeen on loogista valita ne välineet eli metodit, joilla tätä informaatiota hankitaan. Subjektivismiin tapauksessa näitä ovat ideografiset, ihmistä keskeisenä informaation lähteenä pitävät menetelmät.

Kirjallisuudessa kyseiset neljä oletusta esitettiin rinnakkaisina, mutta mielestäni niiden *hierarkisointi* kuvatulla tavalla on ainakin pedagogisesti miele-

käs, sillä se auttaa ymmärtämään subjektivistisen tutkimuksen luonnetta ja siinä tehtäviä valintoja syvällisemmin kuin vallitseva hierarkisoimaton esitystapa. Havainnollistetaanhan siinä, miten yksi valinta johtaa loogisesti seuraavaan:

”Since in all four assumptions the human actor plays a decisive role, this author regards the human nature assumption – referring to autonomous and free-willed actors who create their world and the relevant information about it – as the most basic assumption --- The ontological assumption concerning this world appears logically at the second level: first comes the assumption about a ”creator” and secondly the assumption concerned with the result of the creator’s activity, i.e. the world created by the actor. Third, again determined on a logical basis, comes the epistemological assumption defining knowledge about this world with an actor-centric emphasis. Finally, we find the methodological level concerned with the intensive methods, appropriate to acquiring such knowledge as is dependent on the actors.” (Pihlanto 1994c, 379).

Puhuin myös luennoilla ontologisesta, epistemologisesta, yksilöä koskevasta ja metodologisesta oletuksesta sekä niiden keskinäisestä hierarkkisesta suhteesta. Vielä jälkikäteenkin minua askarruttaa, mitähän opiskelijat saivat tästä irti. Kerran kylläkin eräs opiskelija hämmästytti minut tiedustelemalla, että eikö tuossa neljän oletuksen hierarkiassa voisi ihmistä koskevan oletuksen jälkeen tulla ontologisen sijasta epistemologinen eli tietoa koskeva oletus. Vasta tiedon (ihmiseen sitoutuvan luonteen) määrittelyn jälkeen olisi vuorossa ontologinen eli sitä maailmaa koskeva oletus, jota tämän tiedon avulla ymmärretään ja luodaan. Minun oli pakko todeta, että myös näin on mahdollista ajatella, vaikka pidänkin omaa ratkaisuani edelleen loogisempana. Pääasia kuitenkin oli, että kysymys tehtiin, ja olisin toivonut, että tällaisia älykkäitä kysymyksiä olisi tullut enemmänkin.

Artikkelissani korostin myös jo edellä mainitsemaani ajatusta, että tutkija on itsenäinen ja vapaatahtoinen yksilö aivan kuten yritysjohtajakin, joka on liiketaloustieteessä empiirisen tutkijan kohdehenkilö. Esimerkiksi case-tutkimuksessa tutkija ei suinkaan ole täysin ulkopuolinen haastateltavan johtajan tilanteeseen nähden, eikä myöskään ylivermaisessa asemassa tähän verrattuna. Kumpikin osapuoli on ikään kuin ”samassa veneessä” ja samanlainen omaa maailmaansa luova, sitä subjektiivisesti tulkitseva yksilö. Esitin ajatuksen, että tämän asian ymmärtävä subjektivistinen (toiminta-analyttinen) tutkija voi entistä paremmin tajuta paitsi oman roolinsa kommunikoidessaan tutkittavien toimijoiden kanssa, myös näin hankkimansa empiirisen tiedon suhteellisuuden (Pihlanto ma. 379-380).

*Jouduin palaamaan objektivistisen ja subjektivistisen lähestymistavan problematiikkaan keväällä 2004 Turun kauppakorkeakoulussa laskentatoimen tutkimusseminaarissa, jossa Kari Lukka ja Jaakko Kuorikoski (Helsingin kauppakorkeakoulusta) esittelivät kolmen hengen tutkijaryhmän laatimaa filosofispainotteista tutkimusraporttia (Kakkuri-Knuutila ym. 2004; raportti julkaistiin myöhemmin *Accounting, Organizations and Society* -lehdessä). He analysoivat Turussakin vierailleen englantilaisen Jeremy Dentin kuuluisaa rautatieyhtiön kulttuurinmuutosta käsittelevää artikkelia kritisoiden samalla Burrellin ja Morganin (1979) esittämää objektivistinen-subjektivistinen asetelmaa muun muassa dikotomisuudesta. Aiheesta syntyi vilkas ja rakentava keskustelu. Toivon onnistuneeni tarjoamaan tutkijoille joitakin hyödyllisiä lisänäkökohtia heidän teemansa täydennykseksi viittaamalla muun muassa yhdentoista vuoden takaiseen pohdiskeluuni (Pihlanto 1993a), jota edellä kuvailin. Tällaiset tilanteet, joissa tutkija pääsee palaamaan jo taakseen jättämiinsä teemoihin uudessa ajankohtaisessa kontekstissa, ovat eräitä loppusuoralla olevan uran valopilkkuja.*

Kirjoitin Kari Lukan juhlakirjaan objektivismista ja subjektivismista pitäen lähtökohtanani Burrellia ja Morgania (1979). Pyrin siinä perustelemaan subjektivistisen lähestymistavan merkityksen täysipainoisena vaihtoehtona objektivistisen rinnalla (Pihlanto 2007a). Tätä artikkelia voisi ehkä pitää eräänlaisena jälkikommenttina subjektivismia koskeviin keskusteluihimme, joita kävimme mainitussa ja joissakin muissakin tutkimusseminaarissa.

Korkeakoulussamme pidetyissä laskentatoimen tutkimusseminaaareissa sain myös idean tutkimussuunnitelmien ja -raporttien laatimista käsittelevälle kommentille, joka julkaistiin *Liiketaloudellisessa Aikakauskirjassa* (Pihlanto 2006). Kiinnitin huomiota erityisesti nomoteettista metodologiaa soveltavien väitöskirjantekijöiden tutkimusraporttien tiettyihin puutteellisuuksiin. Otin esille muun muassa käsitteanalyysin ongelmat. Huomautin myös, että tutkijamme eivät aina perehdy riittävästi suomalaiseen yritysmaailmaan, vaan pyrkivät usein soveltamaan kotimaisen yritysaineiston käsittelyssä Yhdysvaltain olosuhteisiin kehiteltyjä malleja ja käsitteistöjä sellaisinaan, muokkaamatta niitä meidän olosuhteisiimme sopiviksi.

Puheenvuoron tyyppinen metodologiakirjoitteluni jatkui vielä vähän myöhemmin samassa aikakauskirjassa (Pihlanto 2006b) kommentoidessani Helsingin kauppakorkeakoulun professorin Teemu Malmin virkaanastujaisesitysmää, jossa hän – sinänsä aivan oikein – perusteli käytännön kannalta hyödyllisten teorioiden kehittelyä johdon laskentatoimen tutkimuksessa. Koska nykyisin niin alan väitöskirjat kuin muukin tutkimus näyttää olevat pelkästään empiiristä, katsoin aiheelliseksi tähdentää, että myös perustutkimuksen luonteisella käsitetutkimuksella tulisi edelleen olla oma sijansa. Tällaisen tutki-

muksen tulosten käytännön hyödyllisyyden suhteen on kuitenkin oltava kärsivällisiä – parhaassa tapauksessa niiden pohjalta kyllä tehdään aikanaan myös empiirisiä sovelluksia, jotka hyödyttävät yrityksiä. Mielestäni vaarana on, että jos liiketaloustieteessä harjoitetaan lähes yksinomaan yritysten johonkin ajankohtaiseen ongelmaan ratkaisun tarjoavaa tutkimusta, alan teoriaperusta ohenee ja pirstaloituu, minkä seurauksena koko alan tieteellinen identiteetti voi kärsiä.

European Accounting Association'in kongressi Tampereella toukokuussa 2009 osoitti, että objektivismista ja subjektivismista keskustellaan edelleen. Eräs alustaja mainitsi, että tutkijoiden tulisi löytää jonkinlainen tasapaino näiden kahden lähestymistavan välille. Kuten edellä kävi ilmi, suunnilleen samaan olen itsekin pyrkinyt (esim. Pihlanto 2007a).

Subjektivismin tabu

Haluan todeta subjektivistisesta lähestymistavasta vielä sen verran, että se on edelleenkin eräänlainen tabu ”normaalitieteen” piirissä – siitä huolimatta, että nettihaku antoi ”subjectivism” -termille sentään 285.000 osumaa (”objectivism” tuotti 396.000 osumaa). Olen jatkuvasti pyrkinyt löytämään lähteitä, joissa vakuuttavasti perusteltaisiin subjektivistisen lähestymistavan mielekkyyttä. Luulin jo löytäneeni erinomaisen referenssin, kun käsiini osui teos *The Taboo of Subjectivity* (Wallace 2000). Se sisältää hyviä perusteluja ja näkökohtia subjektivismin väistämättömyyden puolesta, mutta pettymyksekseni Wallace osoittautui teologian tutkijaksi. Tarkemmin sanoen hän opettaa tieteidenvälisiä kursseja uskontotieteen, luonnontieteiden ja filosofian alueilla. Tämä suuntautuminen uskontotieteeseen näkyi teoksen loppupuolella hieman häiritsevänä – ja mikä oleellisinta, tiedän, että objektivistisesti asennoituvalle tutkijalle on turha mennä esittämään teologilta peräisin olevia argumentteja.

Wallacen lähtökohta on kuitenkin mielestäni subjektivistisen lähestymistavan kannalta erittäin huomionarvoinen:

”In this book, I argue that the fundamental principles of scientific materialism, while true for the world of scientific materialism, are not necessarily true for reality as a whole. These principles have helped us understand a certain range of objective natural phenomena, particularly those described adequately by classical mechanics, and this has led many scientists to believe they are universally valid. But they have simultaneously obscured a wide range of subjective phenomena, including consciousness itself, and in this way dogmatic adherence to these assumptions has limited scientific re-

search and impoverished our understanding of nature as a whole.” (Wallace 2000, 12).

Tämä kommentti osoittaa tieteelliseen materialismiin perustuvan objektivistisen lähestymistavan rajallisuuden sen laiminlyödessä laajan subjektiivisten (subjektivististen), ihmisten kokemien ilmiöiden tarkastelun, muun muassa tietoisuuden – tai itse asiassa tajunnallisuuden.

Arvostellessaan kognitiivisen psykologian lähestymistapaa, joka mekanisoi ihmisen, Wallace toteaa:

“... the notion of a decision also came viewed as a purely objective, mechanical process. In this scientific context, the transmission and reception of information, like the process of scientific observation and measurement -- is thought to occur without reference to any conscious, subjective agent.” (Wallace 2000, 124).

Juuri tällaisena ”objektiivisena” ja mekaanisena prosessina objektivistinen valtavirtanäkemyksen näkee päätöksenteon. Samoin se tunnetusti unohtaa yleensä inhimillisen toimijan tai ainakin mekanisoi myös sen. Kuten edellä on käynyt ilmi, tarkoitukseni on jo pitkään ollut ihmisen tuominen mukaan laskentatoimen ja samalla yrityksen päätöksenteon tarkasteluun. Wallace käyttää ihmisestä termiä ”conscious, subjective agent”, joka korostaa toimijan tietoisuutta – voisi sanoa tajunnallisuutta – ja subjektiivisuutta. Toteuttaessani ihmisen tarkastelun juuri holistisen ihmiskäsityksen avulla, tulivat tajunnallisuudessa muodostuvat merkitykset mukaan aivan keskeisenä elementtinä. Wallacen teos ei kuitenkaan ehtinyt ilmestymisajankohtansa (2000) johdosta vaikuttaa keskeisiin kirjoituksiini (ks. Pihlanto 2007a, jossa se on näkyvästi mukana).

7.2 Humanistinen laskentatoimi ja sen teesit

Lähes kaikkia holistista ihmiskäsitystä koskevia julkaisujani, joista osaa jo käsitteelin edellä luvussa 6, voisi pitää tietyssä mielessä metodologisina: ihmiskäsityshän toimi niissä eräänlaisena ihmisen laskentatoimeen ”ujuttamisen” käsitteanalyttisenä metodologiana. Julkaisujeni metodologialuonne kuitenkin vahvistui vasta 1990-luvun loppua kohden, kun aloin tarkasteluissani yhä selvemmin oivaltaa ihmiskäsityksen tämän piirteen (Pihlanto 1993a, 1994, 2003, 2005).

Humanistinen psykologia ja Jin ja Jang

1990-luvun alkupuoliskolla aloin luonnehtia holistista ihmiskäsitystä hyväksikäyttävää tutkimusharrastustani metodologiaan viittaavalla termillä *humanistinen laskentatoimi* (Pihlanto 1992, 1992b, 1993a, 1994, 1994a). Termi humanistinen tuli paitsi ihmiskorosteisuudesta, myös omaksumani holistisen ihmiskäsityksen taustalla olevasta eksistentiaalisesta fenomenologiasta ja muistakin *humanistisen psykologian* ideoista. Hyödynsin Lauri Rauhalan (1990) esittämiä humanistisen psykologian teesejä asettamalla ne humanistisen laskentatoimen peruskiviksi eli edellytyksiksi, joilla laskentatoimen tutkimuksen voidaan katsoa sijoittuvan humanistisen laskentatoimen alueelle.

Samana vuonna kuin julkaisin ensimmäisen artikkelini humanistisesta laskentatoimesta (Pihlanto 1992) pidin sitä käsittelevän plenum-esitelmän Jyväskylän Kesän yhteydessä järjestetyssä taloustieteen kesäseminaarissa. Olin varautunut kovaan ryöpytykseen, sillä kommentaattoriksi oli valittu tunnetusti tiukan objektivistisen linjan kansantaloustieteilijä Jouko Ylä-Liedenpohja, joka siis edusti aivan vastakkaista metodologista ajattelua kuin minä. Hän suhtautui kuitenkin esitykseeni huumorintajuiseen leppoisasti, eikä tilaisuudesta muodostunut mitään henkien taistelua, toisin kuin olin ennakoinut.

Humanistista laskentatoimintaa pohjustaessani (Pihlanto 1994) etsin tarkastelluani perusteita tietysti myös laskentatoimen alueelta. Eräs harvoista osumista oli Ruth Hinesin artikkeli *Accounting: Filling the Negative Space* (1992). Hänen kirjoituksillaan oli selviä yhtymäkohtia humanistiseen psykologiaan. Hines käytti artikkelissaan hyväkseen taolaisuudesta peräisin olevaa elämän vastakohtaisuuksia kuvaavaa käsitteparia *Jin ja Jang* ("universaali feminiinisyys" ja "universaali maskuliinisyys").

Hines totesi perustellusti, että laskentatoimen tutkimus on keskeisesti omaksunut sellaisia *Jangia* leimaavia arvoja kuin "tietoinen", "kova", "nimenomainen", "järki", "logiikka", "oikea aivopuolisko", "analyttisyys", "kvantitatiivisuus", jne. Vastaavasti "tiedostamatonta", "pehmeää", "hiljaista", "kokemusta", "intuitiota", "oikeaa aivopuoliskoa", "hahmottavaa", "kvalitatiivisuutta", jne. edustava *Jin* puuttuu laskentatoimesta lähes täysin. Saatoin todeta, että olin jo varsin pitkään tietämättäni pyrkinyt tuomaan laskentatoimen piiriin juuri Jinin ulottuvuuksia. Koska Jinin ja Jangin sisältämiä vastakohtaisuuksia on löydettävissä sekä ihmisestä että luonnosta voitaneen sanoa, että ei tunnu perustellulta tutkimuksessakaan sulkea kumpaakaan kokonaan pois (Pihlanto 1994).

Tässä yhteydessä törmäsin jälleen aivopuoliskojaotteluun, joka oli pitkään ollut tavalla tai toisella esillä julkaisuissani. Jin ja Jang tuovat mieleen myös edellä luvussa 44 K.V. Laurikaisen teosten yhteydessä mainitsemani komplementaarisuuden käsitteen, jossa on kysymys siitä, että konkreettinen ja abstrakti kohde kietoutuvat erottamattomasti toisiinsa. Näin on kysymys myös Jinin ja Jangin tapauksessa.

Löysin ilokseni myös seuraavan lähteen, jossa esitettiin käsitys, että laskentatoimesta olisi kehitymässä johtava ”humanistinen tiede” (Pihlanto 1994a):

”To this point, until perhaps only the recent past, no one, I think would have thought of accounting as a human science. --- Indeed, might it be that today accounting is not merely a human science but that it is rapidly becoming the queen of the human sciences.” (Manicas 1993, 147-148).

Manicasin artikkelin ilmestymisen jälkeen ei kuitenkaan ole juurikaan näkynyt merkkejä hänen ennakoimastaan kehityslinjasta, joka onkin ilmeisen ylioptimistinen – erityisesti tuon *queen of the human sciences* -spekulaation osalta.

Humanistisen laskentatoimen teesit Lauri Rauhalalta

Jatkoin entistä suuntaani, jota Manicasiin viitaten voisi kutsua ”human science” -linjaksi. Paneuduin Lauri Rauhalan teoksessaan *Humanistinen psykologia* (1990) esittämiin humanistisen psykologian teeseihin, ja käytin niistä sovellusalueeni mukaisesti termiä *humanistisen laskentatoimen teesit*. Suhteutin teesejä toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen ja subjektivistiseen lähestymistapaan jaotellen ne:

- 1) *tutkimuskohdetta* (tiedon lähde) eli *ihmistä* koskeviin ja
- 2) *metodologis-filosofisiin* teeseihin (Pihlanto 1994).

Palasin tähän teemaan vielä edellä mainitsemassani Sten Jönssonin juhlakirjassa julkaistussa tutkijanhistoriaani luotaavassa artikkelissa *From Economic Man to the Holistic Individual. A Quest for a Realistic Notion of the Human Actor* (Pihlanto 2005c).

Humanistisen laskentatoimen teesit, jotka määrittelevät humanistisen laskentatoimen, olivat Rauhalaan (1990) tiukasti nojautuen seuraavat – tarkastellen niitä lähinnä suhteessa holistiseen ihmiskäsitykseen (Pihlanto 1994):

Tutkimuskohdetta eli ihmistä koskevat teesit:

- 1) Ihmistä tarkastellaan holistisesti eli jäsentyneenä kokonaisuutena.

- 2) Ihminen käsitetään ainutlaatuiseksi ja yksilölliseksi tutkimuskohteeksi.
- 3) Merkityksen ongelma on keskeinen tutkimuksen kohde.
- 4) Huomioon otetaan myös ihmisen suhde makrokosmukseen.

Metodologis-filosofiset teesit:

- 5) Fysiikan tiedemalli hylätään.
- 6) Tieteenfilosofiana sovelletaan lähinnä eksistentiaalista fenomenologiaa.
- 7) Tutkimusmenetelminä ovat ”toinen ihminen” ja ”ihminen itse”.
- 8) Tutkijan on analysoitava myös itseään tutkimusta tekevänä ja alati muuttavana inhimillisenä järjestelmänä.
- 9) Tutkimuksella tavoitellaan sivistystietoa eikä hallintatietoa.

Suurin osa näistä teeseistä toteutuu suoritettaessa subjektivistista tutkimusta nojautuen holistiseen ihmiskäsitykseen. Oikeastaan ihmisen *suhdetta makrokosmukseen* koskeva teesi (no. 4) on ainoa, joka ei välttämättä toteudu holistisen ihmiskäsityksen hyväksikäytön myötä – tosin makrokosmoskin on yksilön tilanteen rakennetekijä. Tämä teesi on kuitenkin ilmeisen epärelevantti läskentatoimen tutkimuksen yhteydessä.

Sivistystietoa koskevan teesinkään (no. 9) noudattaminen ei toteutune aivan väistämättä holistista ihmiskäsitystä sovellettaessa, mutta on kyllä sen hengen mukainen.

Näyttää siltä, että sivistystiedon tavoittelu saattaa johtaa tiettyyn ristiriitään yritystoimintaa hyödyttävän tiedon tuottamisen vaatimuksen kanssa. Joka tapauksessa tämä teesi antaa sopivaa eettistä tukea esimerkiksi juuri tutkijalle, joka toimii kauppatieteellisen tutkimuksen parissa. Siinähan paineet talouselämää lyhyellä aikavälillä hyödyttävän soveltavan tai selvitysluonteisen tutkimuksen suosimiseen perustutkimuksen kustannuksella ovat kovat.

Teesit no. 1 ja 2 eli *ihminen holistisena kokonaisuutena ja ainutlaatuisena tutkimuskohteena* sisältyvät tietenkin elimellisesti holistiseen ihmiskäsityk-

seen. Määrittelee hän tämä ihmiskäsitys ihmisen sekä holistiseksi että ainutlaatuisiksi yksilöllisine maailmankuvineen, situationaalisuuksineen ja kehollisuuksineen. Siten nämä teesit tulevat huomioon otetuiksi aina, kun tutkimuksessa sovelletaan tavalla tai toisella holistista ihmiskäsitystä.

Samoin on teesin no. 3 osalta, jonka mukaan keskeinen tutkimuksen kohde on *merkityksen ongelma*. Tutkiessaan holistiseen ihmiskäsitykseen nojautuen vaikkapa laskentatoimen piirissä tapahtuvaa käyttäytymistä tutkija on kiinnostunut juuri niistä merkityksistä, joita laskentatoimen yhteydessä työskentelevien henkilöiden tajunnallisuudet muodostavat tästä laskentailmiöstä. Toisin sanoen tutkija haluaa tietää, miten tutkittavat ymmärtävät ilmiön eli mitä se heille merkitsee. Näiden merkitysten edustamat tulkinnat päätyvät sitten tutkijan tajunnallisuuden kautta vaikkapa julkaisuihin lukijoiden edelleen tulkittaviksi ja ymmärrettäviksi.

Holistisen ihmiskäsityksen omaksuminen merkitsee automaattisesti myös *fysiikan tiedemallin hylkäämistä* (teesi no. 5) ja *eksistentiaalisen fenomenologian* hyväksymistä (teesi no. 6). Fysiikan tiedemallihan on tässä yhteydessä luonteeltaan mekaanisena täysin sopimaton käsittelemään yksilöllisiä merkityksiä. Fenomenologinen ja eksistentiaalinen analyysi voidaan nähdä hermeneuttisen tieteenfilosofian metodeina. Fenomenologiassa tutkitaan tajunnan rakennetta, ja eksistentiaalisen analyysin avulla ihmisenä olemisen ehtoja. Nämä kaksi analyysimuotoa liittyvät siten kiinteästi holistiseen ihmiskäsitykseen: fenomenologinen vaihtoehto tajunnallisuuteen ja eksistentiaalinen situationaalisuuteen (Rauhala 1974, 1990, 2005; ks. myös Pihlanto 1994, 48). Rauhalan (1990, 29-34) mukaan nämä analyysimuodot yhdessä eli eksistentiaalinen fenomenologia edustavat ennen kaikkea ihmisen filosofiaa, jossa henkisyys nähdään ihmisen olemassaolon korkeimpana ja tärkeimpänä ilmentymänä.

Ihmisen välitöntä roolia tutkimuksessa informaation lähteenä ja sen tuottamisen instrumenttina kuvastavat teesin no. 7 tarkoittamat metodiset korostukset: ”*toinen ihminen tutkimusmetodina*” ja ”*ihminen itse tutkimusmetodina*” (Rauhala 1990; ks. myös Pihlanto 1994).

Käyttäessään ”toista ihmistä tutkimusmetodina” tutkija pyrkii luotaamaan ja selvittämään niitä merkityksiä, joita toisen henkilön situaatiossa sijaitseva tutkittava ilmiö synnyttää tämän maailmakuvaan. Varsinaisena tutkimusmetodina tulee siis tässä kysymykseen esimerkiksi haastattelu tai muu menetelmä, jossa tieto hankitaan suoraan tutkittavilta henkilöiltä.

”Ihminen itse tutkimusmenetelmänä” tarkoittaa itsehavainnointia eli introspektiota. Introspektiossa tutkija käyttää keskeisesti hyväkseen omaa tajunnallisuuttaan ja siihen kuuluvaa maailmankuvaansa. Tutkija suorittaa tämän tekemällä tietoisiksi ja analysoimalla niitä merkityksiä (kokemuksia), joita hänen situaatiossaan sijaitseva tutkimuskohde hänessä itsessään synnyttää. Tätä

voitaisiin luonnehtia myös ajattelun metodiksi, mutta se ei ole yhtä osuva ja syvällinen luonnehdinta kuin Rauhalan esittämä ”ihminen itse tutkimusmetodina”. Osallistuvaa havainnointia voidaan pitää välimuotona, joka yhdistää ihmisen itsensä ja toisen ihmisen tutkimusmetodeina.

Näiden teesien hyväksikäyttö tutkimuksessa voidaan tiivistää seuraavasti:

Pitämällä ensinnäkin ihmistä koskevat teesit mielessään ja ajattelemalla tutkimansa ilmiön parissa toimivia päätöksentekijöitä niiden valossa tutkija näkee kohdehenkilönsä kokonaisvaltaisina ja samalla ainutlaatuisina yksilöinä – ei tasalaatuisen massan osana. Heillä on oma tajunnallisuutensa, situationaalisuutensa ja kehollisuutensa, joiden yhteispelin tuloksena heille muodostuu merkityksiä muun muassa tutkijaa kiinnostavasta kohteesta.

Juuri näiden merkitysten selvittäminen laskentatoimen kanssa tekemisissä olevien henkilöiden osalta on humanistisen laskentatoimen tutkijan ydintehtävä. Kun tutkija selvittää, miten tutkittava laskentahenkilö kokee ja ymmärtää työnsä kokonaisuuden ja sen yksityiskohdat, tutkijalle tarjoutuu mahdollisuus itse ymmärtää nämä tutkimuksensa kohteena olevat ilmiöt, ja hän kykenee laatimaan niiden pohjalta tutkimusraporttinsa.

Toiseksi tämän tehtävänsä toteuttamiseksi tutkija soveltaa metodologisuusfilosofisia teesejä, joiden ansiosta hän ymmärtää tutkimustehtävänsä asianmukaisesti. Kysymyksessä ei ole luonnontiedelähtöinen, nomoteettinen tutkimusprosessi, vaan eksistentiaalis-fenomenologinen. Siten tutkija ymmärtää, että kunkin tutkittavan henkilön tajunnan rakenteella ja henkilökohtaisella merkitysten muodostumisprosessilla on ratkaiseva merkitys hankittavan tutkimustiedon kannalta.

Tutkimus kohdistuu siis erityisesti yksilön tajunnallisuuteen, mutta unohtamatta myöskään yksilön situationaalisuutta ja kehollisuutta, sillä kaikki ne vaikuttavat tämän näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. Teesit tarjoavat tutkijalle konkreettiset menetelmät ”toinen ihminen” ja ”ihminen itse” eli haastattelun ja havainnoinnin sekä introspektion.

Edelleen tutkija tajuaa metodologis-filosofisten teesien avulla olevansa itsekin samanlainen kolmitasoinen situationaalinen säätöpiiri kuin tutkittavat, ja hän syventää tätä oivallustaan edelleen. Näin hän tiedostaa omat rajoitteensa ja henkilökohtaiset tutkimuksen tekemisensä ehdot, mukaan lukien väistämättömän subjektiivisuutensa.

Lopuksi tutkija myös ymmärtää kunnioittaa tutkimuskohteina olevia yksilöitä tavoittelemalla nimenomaan sivistystietoa, eikä hallintatietoa ainakaan tavalla, joka käyttäisi tutkittavia väärällä tavalla hyväkseen.

Tutkijaa ja tutkimusta koskevia täsmentäviä teesejä

Holistinen ihmiskäsitys on myös tarjonnut minulle mahdollisuuden problematisoida samanaikaisesti sekä *tutkijaa* että *tutkimusta* (Pihlanto 1994b; alustava versio Pihlanto 1990b). Kyseinen teema liittyy edellä esitettyyn teesiin no. 8, jonka mukaan tutkijan on *analysoitava myös itseään* tutkimusta tekevänä ja alati muuttavana inhimillisenä järjestelmänä. Oman tajuntansa prosessien analysointi on varsin luonnollinen pyrkimys holistisen ihmiskäsityksen yhteydessä. Kuten edellä kävi ilmi, sen avulla tutkija voi tiedostaa omat inhimilliset perusominaisuutensa ja rajoitteensa, ennen kaikkea väistämättömän subjektiivisuutensa. Tutkijan ei siis pidä kieltää subjektiivisuuttaan, mutta hänen on pyrittävä pitämään se tutkimusprosessin aikana hallinnassaan.

Pidin tutkijaa ja tutkimusta koskevassa raportissani (Pihlanto 1994b) lähtökohtana sitä, että tutkimustyö on niin keskeisesti ihmisen suorittamaa ja siten ihmisen ominaisuuksista riippuvaa toimintaa, että sen analysointi ihmiskäsityksen valossa vaikuttaa erittäin perustellulta. Päädyin joukkoon johtopäätöksiä, jotka ilmentävät holistisen ihmiskäsityksen merkitystä tutkimuksen ja tutkijan analysoinnissa. Niitä voitaisiin kutsua humanistisen laskentatoimen täsmentäviksi teeseiksi – nimenomaan tutkijaa ja tutkimusta koskeviksi (Pihlanto 1994b, 17-18).

Nämä kahdeksan täsmentävää teesiä (a – h), joita olen tässä hieman täydentänyt alkuperäisistä, menevät edellä esitetyjä teesejä syvemmälle paitsi tutkijan olemassaolon muotoihin, erityisesti tajunnallisuuteen ja situationaalisuuteen, myös tutkimuksen lähestymistapoihin. Niissä otetaan kantaa paitsi toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen, joka on sukua humanistisen laskentatoimen teesien mukaiselle metodologialle, myös näiden ”taistelupariin”, fyysikan tiedemalliin mukaiseen nomoteettiseen tutkimusotteeseen:

- a) Holistisen ihmiskäsityksen avulla voidaan kiinnittää huomiota sellaisiin *tutkijaa* ja *tutkimusta koskeviin ilmiöihin*, joita ei välttämättä tultaisi ajatelleeksi ilman ihmiskäsityksen tarjoamaa analyysivälinettä.
- b) Holistisen ihmiskäsityksen avulla voidaan korostaa tutkijan toiminnan *kokonaisvaltaista* luonnetta: tutkimus on ihmisen olemassaolon muotojen vuorovaikutteista toimintaa, joka ilmenee samanaikaisesti näissä kaikissa: *tajunnallisuudessa* (ymmärtämisenä), *situationaalisuudessa* (tutkijan suhteissa tilanteeseensa) ja *kehollisuudessa* (fyysisessä, or-

gaanisessa ulottuvuudessa). Kaikki nämä kolme ovat aina mukana tutkimustilanteessa hyvin monimutkaisesti toisiinsa kietoutuneina ja siten tutkijan toiminnan tuloksiin heijastuvina.

- c) Suotuisasti etenevän *tutkimusprosessin* tiettyjä *yksilökohtaisia edellytyksiä* voidaan hahmotella ihmiskäsityksen käsitteistön – erityisesti rikkaan ja oivaltavasti toimivan *tajunnallisuuden* sekä monipuolisen *situationaalisuuden* – avulla.

Ensinnäkin, mitä rikkaampi ja *monipuolisempi* on tutkijan tajunnallisuuteen liittyvä *maailmankuva* tutkimusta koskevilta osiltaan – eli mitä enemmän tutkija omaa kokemusta tutkimuksen tekemisestä sekä tietoa tutkimuksen aihepiiristä ja metodologiasta – sitä paremmin hän todennäköisesti onnistuu tehtävänsään. Onnistumiseen vaikuttaa myös se, miten tehokkaasti ja oivaltavasti tutkijan tajunnan prosessit toimivat eli mikä on hänen henkinen kapasiteettinsa. Tällä on tietysti yhteytensä kehollisuuden, erityisesti aivojen ominaisuuksiin. Kaikki tämä vaikuttaa siihen, missä määrin tutkija kykenee jalostamaan syntyviä merkityksiä ja siten tuottamaan aivan uudentyypistä ymmärrystä. Myös maailmankuvan *tiedostamattomilla* kerrostumilla on tässä luovassa prosessissa merkitystä, sillä kuten tunnettua, ideat syntyvät usein tietoisien tajunnan tavoittamattomissa.

Toiseksi, mitä *monipuolisempi* on tutkijan *situationaalisuus*, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on onnistua tutkimuksessaan. Monipuolista situaatiota leimaavat esimerkiksi pääsy empiirisiin aiheistoihin ja kohteisiin, keskusteluihin tarjolla olevat tutkijakollegat, käytettävissä olevat kirjastot ja muut teoreettisen tutkimustiedon lähteet (internetiäkään unohtamatta) sekä tutkimukselle ja yleensäkin henkiselle sivistykselle suopea ilmapiiri. Viimeksi mainittu tarkoittaa paitsi tutkijan työpaikkaa, myös hänen suhteitaan ja kontaktejaan vapaa-aikana. Kaikki tämä situationaalisuuden monipuolisuus – mikäli tutkija osaa käyttää sitä hyväkseen – näkyy hänen tajunnassaan syntyvien merkitysten ja niiden muodostamien verkostojen laadussa.

Tutkijan suorituskykyyn vaikuttavat myös hänen *keholliset* ominaisuutensa. Paitsi tutkijan fyysinen kunto pysyvämmässä mielessä, myös sen tilapäiset heilahtelut heijastuvat tajunnallisen toiminnan laatuun. Osa tutkijan tajunnallisista, situationaalisisista ja kehollisista ominaisuuksista on ”kohtalomaisia”, osaan hän voi itse vaikuttaa omalla aktiivisuudellaan. Seuraavat kaksi teesiä (d ja e) syventävät edelleen tätä teesiä.

- d) Ihmiskäsityksen avulla voidaan kuvata myös tutkijan mahdollisia *epäsuotuisia orientaatioita* tutkimusprosessissa. Tutkijan toiminta voi *painottua liiaksi* joko *tajunnallisuuden* tai *situationaalisuuden* suuntaan. Tajunnallisuuden – sen piiriin kuuluvan tietovaraston eli *maailmankuvan* – *dominoidessa* tutkija saattaa ensinnäkin hyväksyä maailmanku-

vansa sisältämät jo aikaisemmin syntyneet merkitykset lähes sellaisinaan tutkimusta tehdessään, jolloin uusi tutkimus toistaa vanhaa.

Lisäksi nämä maailmankuvassa jo olevat merkitykset voivat yhdistyä toisiinsa tutkijan tajunnassa korostetun ”itseriittoisesti” eli liian vähäisen tai kokonaan puuttuvan situaatiosta peräisin olevan uuden ymmärryksen pohjalta. Jos tähän vielä liittyy tutkijan maailmankuvan tiedostamattoman ulottuvuuden rajoittunut kyky syöttää tajunnan tietoiselle tasolle uusia ideoita, tutkimuksen tulokset saattavat olla luonteeltaan ”sisäänlämpiäviä”.

Situaation dominoidessa tutkija nojautuu liian korostetusti kirjallisuuteen, auktoriteetteihin, kollegoihin tai muuhun situaatiosta peräisin olevaan ainekseen perustuviin merkityksiin jalostamatta niitä edelleen oman maailmankuvansa aikaisempiin sisältöihin tukeutuen. Tällöin toiminta saattaa mekanisoidua muiden tuottamia tuloksia toistavaksi replikaatitutkimukseksi.

Tutkijan olisikin tärkeää saavuttaa jonkinasteinen tasapaino tajunnallisuuteen ja situationaalisuuteen suuntautumisen kesken – eli hän on tukeuduttava riittävästi kumpaankin.

- e) Teesin c sanomaa syvennetään edelleen tarkastelemalla sekä nomoteettisen että toiminta-analyttisen tutkimusotteen *onnistunutta* ja *vähemmän onnistunutta toteutusta*. Tämä tapahtuu viittaamalla tutkijan tajunnallisuuden ja situationaalisuuden piirteisiin. *Pinnallista nomoteettista* tutkimusta saattaa leimata se, että tutkijan maailmankuvassa on liian keskeisesti metodia koskevaa ymmärrystä (merkityksiä) jolloin metodia käytetään ylikorostetusti vaikkapa niin, että tutkija etsii tieteellisestä situaatiostaan ongelmaa, johon hänen omaksumansa menetelmä näyttäisi sopivan. Tapauksen ”kruunaa” pinnallinen tai puutteellinen tulosten tulkinta. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että tutkijan maailmankuvassa ei ole riittävän perusteellisia tietoja (merkityksiä) tutkimuksen tekemisestä ja kyseisestä aihealueesta.

Vastaavasti *pinnallista toiminta-analyttista* tutkimusta saattaa leimata se, että tutkijan maailmankuva on tutkimuksen edustamilta alueilta vajavainen ja köyhä, ja ehkä lisäksi hänen situaationsakin on liian suppea. Tässä tapauksessa tutkija ei kykene kehittämään riittävän omintakeista teoreettista viitekehystä, eikä tunkeutumaan empiirisessä tutkimuksessaan kovin syvälle tutkimuskohteensa ongelmiin, eikä myöskään haastateltavien kokemusmaailmaan.

Nomoteettisen tutkijan ollessa *parhaimmillaan* tutkijan maailmankuvaan on kehittynyt rikkaita ja monipuolisia merkitysrakenteita paitsi menetelmästä, myös tutkimuskohteesta sekä -ongelmasta ja tutkija pystyy kehittämään niitä omintakeisin, luovin ratkaisuin. Hän kykenee sisällyttämään kehittämäänsä matemaattiseen malliin tai kyselytutkimuksen hypoteeseihin ja kysymyksiin monipuolista, oivaltavaa sisältöä. Myös tutkimustulosten tulkinnat ovat rik-

kaan maailmankuvan ja tajunnallisuuden kehittyneen henkisen ulottuvuuden ansiosta luovia sekä oivaltavia.

Toiminta-analyyttista tutkimusta leimaa parhaimmillaan se, että tutkijan rikkaan maailmankuvan, kehittyneen henkisen toiminnan ja monipuolisen situationaalisuuden tuloksena syntynyt tutkimusproblematiikka kyetään siirtämään haastateltavan situaation kautta aidosti tämän maailmankuvan osaksi niin, että haastateltava ymmärtää, mitä tutkija ajaa takaa. Tästä seuraa parhaassa tapauksessa, että haastateltava pystyy oleellisessa määrin rikastuttamaan tutkijan maailmankuvan sisältämää ymmärrystä. Tutkimus etenee ehkä useana tutkijan ja haastateltavan maailmankuvien välisenä vuoropuhelukierroksena, joiden lopputuloksena on aivan uutta ja ennalta odottamatontakin oivaltavaa tietämystä tutkimusaiheesta.

- f) Tutkijan toiminta ja siten tutkimuksen tekeminen ovat keskeisesti *tajunnallista* ja erityisesti *henkistä* laatua. Siten merkitysten muodostaminen – siis ajattelu ja ymmärtäminen – saavat tässä niin keskeisen roolin, että voidaan puhua *merkityksen ongelmasta* (Rauhala 1989b) ja sen ratkaisemisesta jatkuvien, yhä lisääntyvään ymmärrykseen johtavien tulkintakierrosten kautta.
- g) Tutkija on erottamattomasti *kietoutunut tutkimukseensa*, joka ei ole tutkimusprosessin aikana aina hänestä erillinen ja mekaaninen tai edes kovin konkreettinen asia: tutkimuksen aktiiviset, jatkuvasti kehittyvät ulottuvuudet ovat *osa tutkijan tajunnallisuutta*, tarkemmin sanoen hänen maailmankuvaansa. Tutkimuksen dokumentoidut osat, käytettävät lähteet ja empiirinen kohde kuuluvat tutkijan *situaatioon*. Siten hänen suhteensa näihin ovat hänen *situationaalisuuttaan*. Sitten kun tutkimus on valmis, se alkaa kokonaisuudessaan etäännyä tutkijan tajunnallisuudesta, ja lopulta jäljelle jää vain dokumentoitu lopputulos.
- h) Holistinen ihmiskäsitys tarjoaa tutkijalle, joka sisäistää sen maailmankuvansa osaksi, *itsensä ymmärtämisen ja kehittämisen* välineen. Tutkija saa uuden näkökulman siihen, mitä hän itse on ja edustaa sekä mitä tutkimustyö hänelle merkitsee. Koska siis *tutkimustyö* (ja mikä tahansa työ, johon sen tekijä panostaa vakavasti) kuuluu olennaisena *osana tutkijan maailmankuvaan ja situaatioon*, se on samalla osa tutkijaa itseään. Lähes jokainen tutkija tietää tai aavistaa tämän muutoinkin, mutta siihen päädyttiin tässä holistiseen ihmiskäsitykseen perustuvan käsiteanalyysin avulla.

Humanistisen laskentatoimen kaksi ”teesipatteria” täydentävät toisiaan, joskin ne sisältävät osittain päällekkäisyyksiäkin. Koska näiden teesien yhteydessä ei puututa laskentatoimen sisältöihin, niitä voidaan pitää myös *humanistisen liiketaloustieteen teeseinä* tai yleisemminkin ihmistieteellisen tutkimuksen teeseinä.

Koska oma tieteenalani on liiketaloustieteen osa-alue laskentatoimi, käytän edelleen termiä humanistisen laskentatoimen teesit. Teesien sisältö konkretisoi humanistisen laskentatoimen ytimen eli laskentatoimen tutkijan toiminnan ihmisenä, esittäen sen holistisen ihmiskäsityksen määrittelemien kolmen olemassaolon muodon – erityisesti tajunnallisuuden ja situationaalisuuden – avulla.

Yleensä laskentatoimen ja myös monen muun alueen tutkimuksessa ihmisen niin tutkijana kuin tutkittavanaakin häivytetään olemattomiin, jolloin jäljelle ei jää juuri muuta kuin metodologia ja metodi sekä niiden välittämä todellisuus ilman ihmisiä. Kuten jo edellä olen monissa kohdin tuonut esiin, tätä ei voida pitää asianmukaisena juuri siitä syystä, että tutkimus on niin perustavalla tavalla inhimillistä – ihmisten toteuttamaa toimintaa, joka kohdistuu ainakin ihmistieteissä viime kädessä nimenomaan ihmisiin.

Jatkan seuraavassa tätä inhimillistä, humanistista linjaa kytkemällä kaikessa tutkimuksessa oleellisen *tiedon* (eli informaation) käsitteen ihmiseen ja erityisesti hänen tajunnallisuuteensa.

7.3 Tieto informaation tuottajan ja käyttäjän tajunnan ilmiönä

Edellä esittämäni humanistisen laskentatoimen teesit korostavat tietoisien subjektiivisen *toimijan* roolia ja *merkityksen* käsitettä informaation tuottamisen ja hyväksikäytön yhteydessä. Kuten luvussa 71 siteeraamani Wallace toteaa, tiedon ja merkityksen välinen yhteys on jäänyt tieteen piirissä huomioon ottamatta:

“While in common speech information is intimately related to the notion of meaning, this is no longer the case in scientific usage.” (Wallace 2000, 124).

Laskentainformaation tarkastelua sen *tuottajan ja hyväksikäyttäjän tajunnan ilmiönä* (Pihlanto 1995a, 1996) voidaan hyvin pitää holistisen ihmiskäsityksen metodologisena (erityisesti epistemologisena) sovelluksena. Samalla kysymyksessä on humanistisen laskentatoimen piiriin kuuluva hanke, sillä se syventää tutkimuksessa keskeistä *merkityksen* käsitettä. Tämä raportti perustui erityisesti Rauhalan tuoreeseen teokseen *Tajunnan itsepuolustus* (1995). Avasin keskustelun seuraavasti:

”Eräs holistisen ihmiskäsityksen tähän tarkasteluun tuoma käsitys on se, että on liian rajoittavaa tarkastella pelkästään laskentainformaatiota sellaisenaan, vaikka kuvattaisiinkin sen tuottajan tai sitä hyväksen käyttävän päätöksentekijän toimintaa yrityksessä, vaan laskentainformaatio on kytkettävä näiden yksilöiden tajuntaan ja samalla kokemusmaailmaan.” (Pihlanto 1996, 6).

Koska yksilöiden tajunnan prosessit tuottavat nimenomaan merkityksiä, voidaan tutkimukseni luonnehtia jatkavan merkityksen ongelman tarkastelua.

Kaikki merkityslajit ovat tietoa – jopa ns. ”arkitieto”

Mainituissa raporteissani (1995a, 1996) käsiteanalyysin periaatteellisena kohteena oli henkilöryhmä, joka toimii yrityksessä laskentatoimen piirissä, toisin sanoen mahdollisten empiiristen tutkimusten kohdehenkilöt. Vaikka kohteena eivät siis olleet tutkijat, on selvää, että tutkija hyötyy tästä *tutkimuskohdetta* koskevasta analyysistä.

Käytin raporteissa hyväkseni Rauhalan holistisen ihmiskäsityksen yhteydessä tarjoamaa *laajaa tietokäsitystä* (tai informaatiokäsitystä). Sen vastakohta on suppea tietokäsitys, jonka mukaan ainoastaan tieteen tuottamat ja vahvistamat tutkimustulokset tai muulla tavoin saadut ”tosiasiat” ovat tietoa. Jälkimmäisestä tavanomaisesta tietokäsityksestä poiketen Rauhala katsoi, että laajasti tulkiten *kaikki merkityslajit* ovat tietoa. Siten tietoa ovat ihmisen tajunnallisuudessa syntyvät ja maailmankuvaan varastoituvat mitä erilaisimmat merkityslajit – eli tieteellisen tiedon lisäksi myös niin sanottu *arkitieto, tunteet, intuitio, uskomukset ja tahto*.

Hieman samanlaisille linjoille päätyi Wallace, joskaan hänen käsityksensä ei ole niin kokonaisvaltainen ja kompakti kuin Rauhalan:

“...more understanding is gleaned by taking into account mental causation than by dogmatically attributing all events solely to physical causation. That is, we limit our knowledge by ignoring such subjective causal factors as human desires and beliefs and confining ourselves solely to the objective, unconscious workings of the brain.” (Wallace 2000, 70).

Juuri Wallacen suosittelemalla tavalla menetellään holistisessa ihmiskäsityksessä, jossa muun muassa edellä olevassa sitaatissa mainitut ihmisen halut ja uskomukset määritellään tajunnan prosessien tuottamiksi ja maailmankuvan varastoimiksi merkityslajeiksi. Sellaisina ne voivat vaikuttaa ihmisen päätöksiin ja toimintaan siinä kuin loogista järkeä edustavat merkityksetkin.

Rauhalan ideaan viitaten kaikki merkityslajit ovat mukana vaikuttamassa kun vaikkapa laskentainformaation tuottamiseen ja sen hyväksikäyttöön liittyviä päätöksiä tehdään: ihminen ei voi operoida pelkästään ”faktoilla”, vaikka hän itse niin uskoisi tekevänsä.

Rauhalan luettelemista merkityslajeista ensinnäkin *arkitieto* kaivannee määrittelyä. Arkitieto on henkilökohtaista tietoa, joka on käytännön elämässä tärkeää – ihminen kykenee sen turvin ”junailemaan” jokapäiväistä elämäänsä. Arkitieto tuo mieleen Giddensin (1984) käyttämän käytännön tietoisuuden (practical consciousness) käsitteen. Arkitieto on itsestään selvää tietoa, jota käytetään rutiininomaisesti jokapäiväisten toimintojen toteuttamiseen, mutta toimija ei kuitenkaan kykene sitä välttämättä sanallisesti ilmaisemaan.

Ajateltaessa yrityksen päätöksentekijää henkilökohtaisen arkitiedon käyttäjänä, voidaan tehdä eräitä johtopäätöksiä arkitiedon suhteesta tutkimustietoon. Esimerkiksi yleinen havainto, että yritysjohtajat eivät käytä odotetussa määrin hyväkseen tutkimustietoa tai laskentatoimen tuottamaa informaatiota voi selittyä näiden irrallisuudella johtajan kokemusmaailmasta: ne eivät pysty kilpailemaan johtajan subjektiiviseen maailmankuvaan sisältyvän kokemuksellisen *arkitiedon* kanssa, joka muuttuu jatkuvasti hänen situaatiostaan tarjoutuvien uusien kokemusten ja niiden tietoisesta mutta myös tiedostamattoman prosessin johdosta. Kehitin tästä erään mahdollisen perustelun case-metodin suosimiselle:

”Kun [empiirinen] tutkimus on tehty nimenomaan tietyssä yrityksessä ja tiettyjen johtajien kanssa yhteistyössä, tutkimuksen tuloksilla on todennäköisesti käyttöä juuri näille johtajille, toisin sanoen tulokset sopivat heidän maailmankuvaansa ja situaatioonsa. Tällä tiedolla saattaa myös olla merkitystä muissakin yrityksissä riittävän samanlaisissa tiluatioissa toimiville johtajille, sillä kyseisessä tiedossa on sitä elämyksellisyyttä, joka sitoo sen käytännön toimintaan. Tämä elämyksellisyys on paljolti hävinnyt yleistävästä tiedosta.” (Pihlanto 1996, 18).

Tieto ja ihminen kietoutuvat toisiinsa

Toisin kuin vielä luvussa 34 käsittelemääni toiminnallista informaatio-systematiikkaa työstäessäni (Pihlanto 1982, 1983, 1983a) ymmärsin nyt, että *kaikki* mahdollinen tieto on jossakin vaiheessa yksilön tajunnan sisäistä, ja vain osa siitä on tallennettavissa ihmiseen nähden ulkoisesti. Toiminnallisessa informaatio-systematiikassahan tajunnallinen ulottuvuus tuli esille vain käsitteissä *mentaali* ja *tiedostettu* sekä *puutteellisesti tiedostettu informaatio*.

Korostin nyt (Pihlanto 1996, 27-28), että tähän asti laskentainformaatiota on totuttu pitämään tiukasti päätöksentekijöistä irrallisena tekijänä ja että tätä

piirrettä pidetään jopa keskeisenä nimenomaan laskentainformaation luotettavuuden ja neutraalisuuden varmistamisen kannalta. Epäilemättä laskentainformaatio onkin luonteeltaan numeerisena selvästi yksilöstä irrallista. Tähän ominaisuuteen tietenkin perustuu laskentainformaation siirrettävyys ja käyttökelpoisuus yrityksen ohjauksessa sekä yleensäkin sidosryhmien tietotarpeiden tyydyttäjänä. Tämä irrallisuus ei kuitenkaan ole ”koko totuus”.

Näin jälkepäin sain edellä siteeraamaltani Wallacelta (2000) hieman tukea omalle vallitsevasta poikkeavalle näkemykselleni, joka ei tyydy siihen, että laskentainformaatio on yksilöstä *täysin irrallista*, vaan korostaa tämän tosiasian ohella nimenomaan ihmisen roolia informaation tuotannossa, käytössä ja varastoinnissa:

”...the information within a computer exists only because it has been put there by a conscious, subjective agent. --- Apart from that put by conscious computer-users, no information is loaded into, stored, processed, or produced by computers.” (Wallace 2000, 124).

Wallace käyttää tätä ajatustaan havainnollistamaan aivojen ja tietoisien tajunnan välistä suhdetta, joka on hänestä analoginen tietokoneen ja tietoisin agentin suhteen kanssa: samoin kuin tietokonetta, myös aivoja ”ohjaa” tietoinen käyttäjä (”a conscious brain-user or brain-observer”).

Puuttumatta enempiä Wallacen järkeilyyn asiassa haluan korostaa, että vallitseva ajattelu jättää tämän sinänsä ilmeisen ydinasian eli tietokoneen (tai laskentajärjestelmän) ja tietoisin agentin välisen suhteen problematiikan hyödyntämättä, eikä tee sitä johtopäätöstä, että laskentainformaation tuottajien ja hyväksikäyttäjien rooli laskelmien sekä järjestelmien yhteydessä on aivan keskeinen. Juuri tästä johtopäätöksestä on kysymys käsillä olevassa luvussa 73 ja oikeastaan koko humanistisessa laskentatoimessa.

Perinteisen ja vallitsevankin ajattelun mukainen käsitys laskentainformaation täydellisestä irrallisuudesta tiedon tuottajasta ja päätöksentekijästä voidaan siis nähdä vain eräänlaisena välivaiheena tiedon tuottamisen ja sen hyväksikäytön kokonaisprosessissa. Kun laskentatietoa tuotetaan – ja kun sen tuottamista vasta suunnitellaan tai järjestelmää kehitellään – tieto ja sen tuottamisen periaatteet sekä välineet ovat pakostakin laskentahenkilöiden tajunnallinen ilmiö.

Tuotettava tieto käy aina sitä kehitettäessä, muokattaessa ja hyväksikäytettäessä eriasteisina versioina *merkitysten* muodossa yksilön tajunnallisuuden kautta, ja samalla se kehittyy siellä monimutkaisten ymmärtämisprosessien tuloksena. Tämä tieto saa samaan tapaan kuin tietojärjestelmiin koodattava tie-

to sellaisen muodon (merkityksinä), jota järjestelmä (tajunnallisuus) pystyy käsittelemään ja jalostamaan.

Kyseinen tiedon "koodaus merkityksiksi" on aina jokaisen yksilön kohdalla samassakin tilanteessa yksilöllinen ja subjektiivinen tapahtuma – myös siinä tapauksessa, että koodattava tieto olisi faktaa. Tähän suppean määritelmän mukaiseen faktatietoon sekoittuu väistämättä muun muassa *arkitietoa* ja muitakin seuraavassa käsiteltäviä merkityslajeja.

Tunne, intuitio ja uskomukset ovat tietoa

Esimerkiksi *tunne* liittyy yksilössä usein (suppeasti määriteltyyn) tietoon, eli tunteenomaiset ja tiedolliset merkitykset esiintyvät yksilön maailmankuvassa toisiinsa liittyneinä. Niiden suhde voi olla esimerkiksi sellainen, että tunteet motivoivat tiedon tavoittelua. Tunteilla on myös läheinen yhteys kehollisuuden kemiallisiin ja fysikaalisiin prosesseihin. Rauhala (1995, 130-131) kuitenkin tähdentää, että puhuttaessa tunteista tajunnallisuuteen luettavan maailmankuvan osina, niiden merkitysluonne korostuu: ne ovat nimenomaan *merkityksiä*. Rauhala ehdottaakin käytettäväksi termiä *emootio* silloin kun on kyse ainoastaan fysiologisesti mitattavien orgaanisten eli kehollisten prosessien tuottamista vaikutuksista. Termiä *tunne* käytettäisiin vastaavasti puhuttaessa tunteista merkityksinä.

Tässä yhteydessä pääsin raportissani hyödyntämään silloin muodikasta *tunneilyn* käsitettä (Pihlanto 1996, 19-20). Tunneälykäs ihminen kykenee tunnistamaan ja hallitsemaan omia tunteitaan, motivoimaan itseään suorituksiin sekä tunnistamaan ja ottamaan huomioon muiden tunteita.

Asia voidaan tiivistää niin, että tunneälyä omaavalla yksilöllä on kykyä ymmärtää tajunnallisuudessaan olevia tunnemerkitä sekä käyttää tätä ymmärrystä itseään ja yhteisöään hyödyttävällä tavalla. Lisäksi hän pystyy muodostamaan merkityksiä muiden tunteista sekä toimimaan tavalla, joka ottaa ne asianmukaisesti huomioon. Koska laskentainformaatiota tuotetaan ja käytetään ihmisyhteisössä, tunneälyllä on oma positiivinen roolinsa esimerkiksi laskentahenkilön toiminnan onnistumisessa.

Syksyllä 2005 laskentatoimen laitoksen ja tilintarkastusyhteisö PriceWaterhouseCoopersin järjestämässä yritysjohton talousfoorumissa alusti Soneira-Telia Oyj:n vasta valittu toimitusjohtaja Juho Lipsanen, joka on Turun kauppakorkeakoulun kasvatteja. Hän korosti tunteiden ja tunneilyn merkitystä sekä mainitsi controllerin kokemukseensa nojautuen, että ennen kuin syvennyttään laskentareportteihin, on tunnettava henkilö, joka on ne laatinut. Mieleeni tuli, että jos olisin vielä professorin virassa, pyytäisin tämän lausuman kirjallisena ja esittäisin sen opiskelijoille, sillä he uskovat usein

mieluummin yritysjohtajia kuin professoreja tai muita akateemisia opettajia. Muistin hyvin ne vaikeudet, jotka liittyivät näiden asioiden myymiseen opiskelijoille.

Viittasin raportissani kirjallisuudesta poimimaani tunneulottuvuutta koskevaan esimerkkiin, jota käytin sittemmin korkeakoulussa luennoilla ja muuallakin pitäessäni alustuksia tunneälystä:

”Golemanin (1995) siteeraama Damasion (1994) tutkimustulos osoittaa tunteiden ratkaisevan merkityksen rationaalisessa päätöksenteossa. Aivoleikkauksessa ollut yritysjohtaja alkoi käyttäytyä epärationaalisesti leikkauksen jälkeen. Hän ei kyennyt tekemään järkeviä päätöksiä, vaikka hänen älyssään ei ollut mitään vikaa. Sairauden ja leikkauksen seurauksena hänen aivoistaan oli tuhoutunut alue, jonka avulla ihminen kokee tunteita. Tunteet näyttävät olevan avainasemassa oppimisessa ja päätöksenteossa, sillä kun johtajalta puuttui kyky kokea tunteita, hän ei oppinut epäonnistuneista investointipäätöksistään, eikä siis kyennyt toimimaan seuraavalla kerralla varovaisemmin vaan syyllistyi jatkuvasti virheellisiin päätöksiin. Aivoihin liittyvän kehollisen vian takia hän ei siis kyennyt muodostamaan tajunnassaan tunnemerkitä.” (Pihlanto 1996, 20).

Monet tunnemerkityslaadut ovat yleismaailmallisia siten, että ihmiset kokevat niitä kaikkialla suunnilleen samanlaisina, mutta osa niistä on kulttuurisidonnaisia. Tästä huolimatta tunnemerkitykset ovat yksilöllisiä (kuten kaikki muutkin merkitykset yksilön maailmankuvassa), joten niillä on tarkasti ottaen yksilölle merkitystä vain sellaisina kuin ne esiintyvät hänen omassa maailmankuvassaan (Rauhala 1995, 135-136). Siten ainoastaan yksilö itse voi täysin ymmärtää omat tunteensa – jos aina hänkään. Tunteiden yksilöllisyys merkitsee myös sitä, että näitä merkityksiä ei voida eri yksilöiden osalta ”laskea yhteen”. Tämä pitää paikkansa laajemminkin subjektiivisen maailmankuvan sisältöjen suhteen. Voidaankin tehdä se metodologinen johtopäätös, että yksilöllisiä merkityksiä ja koko merkityksen ongelmaa on tutkittava nimenomaan yksilökohtaisesti, subjektivistista metodologiaa käyttäen, pyrkimättä ainakaan liiallisiin yleistyksiin ja merkityskokemusten keskiarvottamiseen (Rauhala 1995, 164-168).

Samoin kuin kaikki muutkin merkityslajit, myös *intuitio* kuuluu merkityksen ongelman piiriin – sehän ilmenee merkityksinä tajunnassa. Rauhalaan viitaten käsittelin kahta intuition lajia (Pihlanto 1996, 21-22). Intuitio on ensinnäkin *välitöntä*, itsestään selvää *tietoa*, mutta toiseksi se voidaan myös nähdä tietoa *valmistelevana* esivaiheena. Kolmanneksi Rauhala määritteli intuition *paranormaaliksi* kyvyksi, mutta jätin sen ymmärrettävistä syistä käsittelemättä.

Välittömänä, itsestään selvänä tietona intuitiolle on ominaista, että se ei perustu aistihavaintoihin, mutta sen turvin yksilö saa perustavaa laatua olevaa oivallusta erityisesti yleisistä käsitteistä ja arvoista sekä ilmiöiden olemuksista – yksilö vain tajuaa, että näinhän asia on.

Tietoa *valmisteleva* intuitio on puolestaan sitä välähdyksenomaista oivaltamista, mitä intuitiolla useimmiten tarkoitetaan. Holistisen ihmiskäsityksen termein kuvattuna tässä intuition lajissa merkitykset asettuvat yksilön maailmankuvassa keskinäisiin suhteisiin toistensa kanssa ilman tajunnan tietoista ohjausta. Tällöin syntyy uusi merkityskoostuma, joka edustaa uutta oivallusta. Yleensä tämä tapahtuu yllättävästi. Myöhemmin näin saatu oivallus saatetaan ehkä todistaa tavalla tai toisella oikeaksi ja siten tiedoksi myös suppeassa merkityksessä. Tieteelliset ja taiteelliset oivallukset ovat esimerkkejä tämän intuition lajin synnyttämistä tuloksista.

Osa siitä perustiedosta, jota käytetään hyväksi vaikkapa laskelmia laadittaessa tai päätöksenteossa, on väistämättä uskonvaraista – joko tiedostetusti tällaista tai sitten paikkansa pitäväksi luultua. Siten uskomuksillakin on muiden merkityslajien ohella oma luonnollinen roolinsa laskentatiedon tuottamisprosessissa ja sen hyväksikäytössä päätöksenteossa. Usein myös tieteessä nojaututaan uskomuksiin, esimerkiksi hypoteettisiin käsityksiin mahdollisista asiantiloista.

Monesti varmaksi uskottu tieto – niin tieteessä, yritysmaailmassa kuin yksityiselämässäkkin – saattaa myöhemmin osoittautua vääräksi. Siten ”tosiasiatieto” (sellaiseksi luultu) ja uskomus voivat tosiasiallisen tietämättömyyden johdosta kietoutua toisiinsa. Tämä on sinänsä vanhastaan tunnettu ilmiö, jota on esimerkiksi tieteessä ja yritysten päätöksenteossa totuttu käsittelemään epävarmuuden ongelmana. Holistiseen ihmiskäsitykseen kytkettynä ilmiö saa uuden tulkinnan, kun se näin liitetään yksilön tajunnallisuuden (maailmankuvan) sisältämiin merkityksiin ja niiden totuudellisuuteen.

Myös tahto ja epätavalliset kokemuslajit ovat tietoa

Jotta laskentainformaation tuottamiseen ja hyväksikäyttöön liittyvien mitä moninaisimpien toimenpiteiden toteuttaminen olisi ylipäättään mahdollisia, on yksilön muodostettava myös *tahtoa* tarkoittavia merkityksiä, joita yksilön oma tajunnallinen arvojärjestelmä säätelee. Aina kun yksilö esittää jonkin näkemys tai toteuttaa toimenpiteen, sen alkuunpanijana on tajunnallisuudessa muodostunut tahtomerkitys.

Merkityslajeista *tahtomerkityksillä* onkin Rauhalan mukaan tajunnan prosesseissa erityinen roolinsa. Kun yksilön tajunnallisuudessa syntyy ratkaisuja,

joita kutsutaan tahdoksi, se yleensä edellyttää erilaisten merkitysten tietoista esiintymistä tajunnallisuudessa sekä niiden keskinäistä vertailua ja harkintaa. Tällöin yksilö – esimerkiksi yrityksen päätöksentekijä – punnitsee, miten tiedossa olevat toimintavaihtoehdot vastaavat hänen omaa arvohierarkiaansa, ja mitä mahdollisia etuja sekä haittoja niistä hänelle seuraisi.

Tämä merkitystasolla tajunnallisuudessa tapahtuva prosessi, joka johtaa lopulta yhden päätösvaihtoehdon valintaan – eli tietyn uuden tahtomerkityksen syntymiseen tajunnassa – on usein raskas ja hidas, vastakohtia yhteen sovittava sekä kompromissiluonteinen. Lopputulos eli tahdottu asiantilaa saattaa joskus olla seurausta joidenkin merkitysten äärimmäisen "niukasta voitosta" toiseen vaihtoehtoa viittaavista merkityksistä. Tahtomerkityksen syntymisen ratkaiseva merkityskoostuma voi samassakin päätöstilanteessa olla eri yksilöillä aivan erilainen (Rauhala 1995, 141-142; Pihlanto 1996, 23).

Rauhala korostaa (mt., 142), että kun tahto käsitetään tähän tapaan tajunnallisuuden ilmiöksi, se ei sisällä mitään mystistä: tahdonilmaukset toteutuvat merkitysten keskinäisissä suhteissa. Nämä merkitykset, joiden tuloksena syntyy tahtoa tarkoittava merkitys, voivat olla luonteeltaan – kuten merkitykset yleensäkin – mitä moninaisimpia, kuten tietoa, tunnetta, intuitiota ja uskomuksia erilaisina muunnelmina. Esimerkiksi jollakin yksilöllä tunneperäiset merkitykset voivat vaikuttaa suuresti siihen, mitä hän tahtoo, mutta toisen kohdalla ratkaisevia saattavat olla lähinnä faktatyypiset merkitykset. Kuten todettu, kukaan ei kuitenkaan voi päästä täysin eroon tunne merkitysten vaikutuksista, vaikka niin haluaisikin.

Yksilön tajunnallisuuden (maailmankuvan) rooli korostuu tässä merkitysten välisessä ”kisassa”, sillä mikään ulkopuolinen voima ei määrää eri merkitysten suotavuusjärjestystä (ellei ole jotakin ulkopuolista pakkoa). Sen sijaan yksilön oma arvojärjestelmä asettaa – joskus tosin melko sattumanvaraisesti – jonkun tai jotkut merkitykset muita tärkeämpään asemaan, jolloin syntyy kussakin ongelmatilanteessa yksilön sen hetkisen käsityksen mukaan paras toimintatapa eli tahto toimia.

Edelleen Rauhalaan (1995, 153-157) viitaten käsittelin lopuksi myös *epätavallisia kokemus- eli merkityslajeja* (Pihlanto 1996, 24-25). Nämä edustavat niin sanottuja mystisiä kokemuksia, jollaisina jotkut pitävät esimerkiksi meditaatiossa saavutettavia tajunnan tiloja (ks. edellä luku 62). Itse asiassa tällaiset kokemukset eivät ole mystisiä, vaan täysin luonnollisia tajunnallisuuden tuotteita. Ne saavat mystisiä sävyjä silloin, kun niitä yritetään selittää jollakin ”henkimaailmaan” viittaavalla tavalla. Kuten edellä luvuissa 43 ja 62 kuvasin, meditaatiossa on yksinkertaisesti kysymys siitä, että tajunta pyritään tyhjentä-

mään kaikista merkityksistä (”ajatuksista”), tarkoituksena saavuttaa syvä rentoutumisen tila.

Kuittasin lopulta ”epätavalliset kokemuslajit” ja niiden roolin tarkasteluni kannalta seuraavasti:

”Epätavallisia kokemuslajeja ei ole tarpeen käsitellä tässä perusteellisemmin. Niiden olemassaolon huomioon ottaminen saattaa kuitenkin jossakin määrin täydentää ihmistajunnan ominaislaatua koskevaa kuvaa. Erityisesti koska nämä kokemukset edustavat tietynlaista tajunnallisen toiminnan ”nollapistettä”, jossa ei kuitenkaan ole kysymys unesta tai tajuttomuudesta, ne voivat helpottaa tajuntaa koskevan ymmärryksen lisäämistä. Tajunnan toimintahan on siinä määrin ”automaattista” ja yksilön koko valveillaoloajan taukoamatta jatkuvaa, että tällaisen puuttuvan toiminnan tilan mahdollisuuden oivaltaminen saattaa ratkaisevasti auttaa meitä ymmärtämään tajunnan perusluonteen: ellei noemaa ja merkitystä esiinny, ei ole (sillä hetkellä) tajuntaakaan, vaan se on olemassa vain merkitysten syntymisen ja niiden keskinäisiin suhteisiin asettumisen ja jatkuvan muuttumisen prosessina.” (Pihlanto 1996, 25).

Sitten kun laskentainformaatio on lopulta saatu tuotetuksi järjestelmässä – laskentahenkilöstön tajunnoissa tapahtuvien merkitysten monitahoisen organisoitumisten myötävaikutuksella – se on lähinnä tietoa *suppeassa* merkityksessä, tai tällaiseksi se ainakin yleensä ymmärretään. Se ”sijaitsee” fyysisesti informaatiojärjestelmässä ja sen tulosteissa, mutta edelleen myös tuottajiensa ja hyväksikäyttäjiensä maailmankuvissa tietoisina merkityksinä – siltä osin kuin unohtamista ei ole tapahtunut. Laskentainformaatio on siis vielä jatkossakin ainakin jonkin aikaa myös tuottajiensa ja hyväksikäyttäjiensä tajunnan ilmiö.

Lopuksi tähdensin (Pihlanto 1996, 28), että tästä ihmiskorosteisesta kuvauksesta huolimatta miellän konkreettisen laskentainformaation edelleen samalla tavalla kuin se yleensäkin ymmärretään. Ihmiskorosteisen kuvauksen tarkoituksena ja etuna on kuitenkin se, että sen turvin laskentainformaation kanssa tekemisiin joutuva – päätöksentekijä tai tutkija – ymmärtää aikaisemmasta poikkeavalla tavalla sekä laskentainformaation että sen prosessoinnin inhimillisen perusluonteen, joka on järjestelmistä paljolti riippumaton. Näin laskentainformaation ja sen käsittelijöiden henkilökohtaiset rajoitukset sekä tiedon suhteellisuus tulevat tutuiksi, ja tiedon hyväksikäyttö niin päätöksenteossa kuin tutkimuksessakin on – toivottavasti – aikaisempaa realistisemmalla pohjalla.

Esineellinen tieto ja ei-esineellinen tietäminen

Edellä referoimassani laskentainformaation luonnetta koskevassa raportissa (Pihlanto 1996, 13-14) hyödynsin täydennykseksi myös filosofi Vasilius Sesemannin (1927) esittämää tiedon luokittelua sen objektiivisuuden suhteen:

- 1) *objektiivinen*, *esineellinen* tieto ja
- 2) *ei-objektiivinen*, *ei-esineellinen* tietäminen.

Sesemann halusi kaikesta päätellen välttää termiä subjektiivinen objektiivisen vastakohtana.

Tämän jaottelun avulla oli mahdollista havainnollistaa Rauhalan määrittelemää laajaa tietokäsitystä, ja nimenomaan tiedon sitoutumista ihmiseen. Löysin tämän unohdetun filosofin esittämän luokittelun Oscar Parlandin esse- ja muistelmateoksesta *Tieto ja eläytyminen. Esseitä ja muistelmia* (1991).

Samoin kuin edellä esittämäni Rauhalan määrittelemä laaja tietokäsitys, myös Sesemannin tekemä tiedon kahtiajaottelu on metodologinen – onhan kysymys epistemologiasta eli tiedon luonnetta koskevasta problematiikasta.

Sesemannin mukaan *objektiivisessa, esineellisessä tiedossa* vallitsee vastaakohtaisuus ja tietynlainen etäisyys subjektin (tiedon haltijan) ja objektin (tiedon kohteen) välillä. Objektiivinen tieto saavutetaan karsimalla pois kaikki omakohtaiset ainekset subjektin kokemasta ilmiöstä. Tiedon kohde – se mitä tieto koskee – on täysin neutraali sekä tiedon hankintatapahtumaan että tiedon haltijaan nähden, ja kohde jää samaksi kuin se oli ennen tiedon hankintaakin.

Tiedon hankintatapahtumassa tehtävä looginen formulointi, joka johtaa tiedon objektivointiin, ilmaisee tiedon sisällön käsitteellisellä tasolla. Tällöin tiedolla on taipumusta jähmettyä kielelliseen muotoonsa eli saada esineellinen luonne. Tämä on sitä, mitä yleensä tarkoitetaan tiedolla ja informaatiolla varsinkin tieteen piirissä – niin myös laskentatoimessa: tieto on tiukasti yksilöstä erillistä ja oman substanssinsa omaavaa.

Henkisiä kohteita koskeva *ei-objektiivinen, ei-esineellinen tietäminen* poikkeaa oleellisesti objektiivisesta tiedosta, mitä kuvaa sekin, että Sesemann käytti siitä tiedon (Erkenntnis) sijasta termiä tietäminen (Wissen).

Ei-esineellisessä tietämisessä ei vallitsekaan selvää eroavuutta tiedon haltijan eli kokijan (subjektin) ja kohteen (objektin) välillä, vaan tiedon haltija on osa sitä realiteettia, jota hän kokee – siis kohdetta. Tämä on varsin erikoinen ja ehkä vaikeasti hyväksyttäväkin näkemys ainakin vallitsevan ob-

jektivistisen tieteen, mutta myös arkiajattelun kannalta. Tästä huolimatta halusin ottaa sen esille paitsi tässä yhteydessä, myös luennoillani.

Yksilö korostuu ei-esineellisen tietämisen yhteydessä myös siksi, että kokemukseen katsotaan liittyvän väistämättä kokijan *itsetuntemus* ja tietoisuus omasta itsestään. Nämä ihmisen ominaisuudet ovat juuri sellaisia, joita esimerkiksi humanistisessa psykologiassa korostetaan.

Ei-esineellisessä tiedonhankinnassa on avainasemassa kokijan *elämys* kohteesta. Se perustuu eräänlaiseen jälleen tuntemiseen ja osittaisen identiteetin kokemiseen: kokija tunnistaa itsensä kohteessa ja asettuu väliaikaisesti sen asemaan irrottamatta sitä kontekstistaan. Tämä samaistuminen kohteeseen merkitsee kokijalle uutta kokemusta ja samalla uutta tietoa, sillä asettuessaan kohteen rooliin, kokija kokee kohteen elämyksiä, tilanteita ja yhteyksiä ympäristöönsä, jotka ovat uusia kokijalle. Kysymyksessä on varsin samanlainen asetelma kuin humanistisen laskentatoimen teesissä ”toinen ihminen tutkimusmenetelmänä” (ks. edellä luku 72), jossa tutkija pyrkii itse asiassa eläytymään tiedon hankinnan kohteena olevan yksilön elämyksiin esimerkiksi haastattelun yhteydessä.

Kun objektiivinen tieto pyrkii olemaan universaalia ja on samalla eristetty todellisuudesta, on ei-objektiivinen tietäminen ”upotettu” todellisuuteen, mikä ilmenee siinä, että se on tapauskohtaista. Samalla se on väistämättä hyvin kiinteästi yksilöön liittyvää, sillä se on kokemuksellista ja edellyttää yksilön eläytymistä – se sijaitsee hänen maailmankuvassaan merkitysten muodossa.

Analysoitaessa näitä Sesemannin määrittelemiä tiedon/tietämisen lajeja tajunnan merkitysten kannalta, nähdään, että ne heijastelevat Rauhalan tekemää jaottelua *tietoon suppeassa* ja *laajassa merkityksessä*. Objektiivinen, esineellinen tieto edustaa tieteellistä, suppeasti määriteltyä tietoa. Ei-objektiivisessa, ei-esineellisessä tietämisessä ovat mukana kaikki ”pehmeätkin” merkityslajit, muun muassa tunteet ja intuitio, joita eläytyminen tietyn kohteen tilanteeseen vaativat. Niinpä tämä tietäminen vastaa Rauhalan esittämää laajaa tietokäsitystä, sillä se sitoutuu ratkaisevalla tavalla ihmisen kokemuksiin ja samalla tajunnan merkityksiin. Merkityksethän edustavat näitä kokemuksia ihmisen tajunnassa.

Sesemannin jaottelua ja samalla Rauhalalta omaksumaani laajaa tietokäsitystä voidaan havainnollistaa myös niin, että ne kattavat sekä *Jangin* että *Jinin* alueelle osuvan tiedon tai tietämisen, joita käsittelemme edellä luvussa 72. Laskentainformaatio on luonnollisesti konkreettista, tavallisesti numeerista, Jangityypistä ja esineellistä tietoa. Kuitenkin sen tuottamisessa, käsittelyssä ja

ymmärtämisessä tarvitaan lisäksi kaikkia muitakin edellä mainittuja merkityslajeja ja samalla myös ei-esineellistä tietämistä eli Jin-ulottuvuutta.

Esimerkiksi tosiasiatietojen ja tunteiden elämyksellinen yhteen kietoutuminen on hyvin ymmärrettävissä paitsi Jangin ja Jinin, myös edellä tarkasteleman Waino W. Suojasen esittämän aivomallin valossa. *Vasemman aivopuoliskon* analyttiseen operointiin ”sotkeutuvat” siis väistämättä myös *oikean aivopuoliskon* hallitsema hahmottava, ”pehmeämpi” ulottuvuus – ja lisäksi *vanhojen aivojen* edellyttämät vaistoreaktiot.

Kun tämä tiedon/informaation moninaisuus otetaan huomioon, saadaan mielestäni niin yritysmailman kuin tutkimuksenkin tarpeisiin aikaisempaa kattavampi, samalla realistisempi käsitys laskentainformaatiosta ja sen tuottamisen sekä käsittelyn inhimillisistä ehdoista.

Tiede ja kaunokirjallisuus: vapaata lähteiden valintaa

Edellä siteeraamani Oscar Parlandin kirja ei ole tieteellinen, vaikka se käsittelee muun ohella tiedettä. En tosin hankkinutkaan kirjaa lähdeoteeksi, vaan sain sen joululahjaksi. Sitä huvikseni lueskellessani havaitsin siinä käsitellyn Vasilius Sesemannin tietokäsityksen sopivan hyvin yhteen holistisen ihmiskäsityksen kanssa.

Parlandin lisäksi olen edellä viitannut muihinkin kaunokirjallisiin tai muistelmatyyppeihin lähteisiin, muun muassa Mika Waltariin, Sigfrid Sireniukseen ja Aapeli Saarisaloon. Kaunokirjallisiin siteerauksiin minua ehkä rohkaisi osittain se, että lisensiaatintyöni ja väitöskirjani ohjaajalla Jouko Lehtovuorella oli tapana viitata tieteellisissä teksteissään muun muassa Aleksis Kiveen ja Väinö Linnaan. Tätä pidettiin kyllä silloin varsin erikoisena, ja jotkut katsoivat sen sopimattomaksi snobbailuksikin. Hiukan samanlaiseen tapaan Waino W. Suojanen havainnollisti integratiivista johtamisteoriaansa televisiosarjan Tähtien sota (Star Trek) henkilöhahmojen avulla.

Tutkijan kannalta ei mielestäni ole merkitystä, miltä alueelta hänen käyttämänsä havainnollistavat lähteet ovat peräisin – vain se ratkaisee, tarjoavatko ne hyödyllisiä ideoita tai havainnollistuksia. Niinpä jatkan vielä hieman tästä aihepiiristä, sillä seuraavassa esittämäni esimerkit valaisevat tämän luvun teemaa eli ihmisen tajunnallisuuteen sitoutuvan tiedon käsitettä. Toki on todettava, että olen valinnut käsillä olevaan muistelmatyyppeeseen esitykseeni tieteellisiä julkaisujani vapaamman tyylilajin, joten kaunokirjallisia sitaatteja ei ehkä tarvitsisi erityisemmin selitellä.

Luin vuosia sitten Marcel Proustin kuuluisaa teossarjaa *Kadonnutta aikaa etsimässä*. Silloin en havainnut siinä mitään tutkimuksiani valaisevaa, mutta kun edellä mainittu lukupiirimme paneutui Proustiin, löysin heti yhtymäkohdan holistiseen ihmiskäsitykseen. Proustilla tuntui olleen moderni tulkitseva näkemys ihmisestä. Tämä ilmenee esimerkiksi kertojan isotädin suhtautumisesta teoksessa esiintyvään salaperäiseen herra Swanniin:

”Ihminen ei elämän vähäpätöisemmissäkään asioissa ole esineellinen, kaikille yhtäläinen kokonaisuus, jota kuka tahansa voisi lukea kuin työselitystä tai testamenttia; meidän sosiaalinen hahmomme on toisten ajattelun tuote. Niinkin yksinkertainen ryhtymys kuin ’tutun ihmisen tapaaminen’ on osaksi henkistä toimintaa. Näkemämme olennon ulkoiseen hahmoon me valamme kaikki mielikuvat mitä meillä hänestä on, ja saamastamme kokonaisnäemyksestä on varmasti suurin osa näitä mielikuvia.” (Proust 1975, 23).

Tämä Proustin tulkinta vastaa hyvin esimerkiksi holistisen ihmiskäsityksen mukaista näkemystä yksilön suorittamasta havaitsemisesta, erityisesti sen subjektiivisuudesta. Kuten edellä olen esittänyt, jokainen ymmärtää havaitseman sa kohteen peilaten sitä subjektiivisen maailmankuvansa sisältämää aikaisempaa ymmärrystä vasten ja samalla suhteessa tilanteessaan (situaatiossaan) oleviin muihin kohteisiin (kuin tähän havaittuun). Koska jokaisen yksilön maailmankuva ja tilanne ovat subjektiivisia ja siis kaikilla periaatteessa erilaisia, ei ole ihme, että eri yksilöt näkevät samatkin asiat – esimerkiksi herra Swannin – juuri omalla, vaikkapa ”isotätimäisellä” tavallaan.

Proustilta löysin myös edellä tässä luvussa käsittelemiäni merkityslajeja – erityisesti *tahtoa*, *tunnetta* ja objektiivista *tietoa* tai *älyä* (järkeä) – erinomaisesti luonnehtivia kohtia, kuten esimerkiksi:

”... tahto joka on toisiaan seuraavien henkilöisyyksiemme järkkymätön ja sitkeä palvelija; varjossa ja halveksittuna, väsymättömän uskollisena se työskentelee lakkaamatta minämme variaatioista välittämättä, jotta tämä ei koskaan jäisi vaille välttämättömintä. Juuri kun toivotusta matkasta on tulossa totta, äly ja tunteet ryhtyvät pohtimaan kannattaako sille loppujen lopuksi lähteä, mutta tahto joka tietää, että nämä joutilaat herrat kuvittelisivat taas ihanaksi tätä matkaa, ellei siitä tulisikaan mitään, antaa niitten selitellä ja epäröidä kaikessa rauhassa aseman edessä ja pitää huolta siitä, että ostamme liput ja nousemme junaan ennen kuin se lähtee.” (Proust 1982, 279).

Proust siis kykeni erittelemään tajunnallisen tapahtumisen sisältöä tavalla, joka osaltaan auttaa ymmärtämään holistisen ihmiskäsityksen määrittelemän tajunnallisuuden keskeistä piirrettä erityyppisten ja keskenään ristiriitaisten merkitysten ”taistelukenttä”.

Myös Proustin teosten keskeiseksi sanomaksi mainittu ajatus ”ehkä todellisuus muotoutuu vain muistissa” on täysin holistisen ihmiskäsityksen mukainen, jos muutamme sanan ”muisti” tilalle ”tajunnallisuus” tai ”maailmankuva” ja poistamme sanan ”ehkä”. Mennyt ja nykyinen maailma ovat meille ainoastaan niitä merkityksiä, joita maailmankuvaamme on niistä joskus muodostunut ja muodostuu juuri nyt, joka hetki valveilla ollessamme. Proust näyttää ymmärtävän, että maailman ”todellista”, ”objektiivista” luonnetta emme pysty tämän varmemmin tavoittamaan.

7.4 Filosofityypeistä idea välinejohtajalle ja osallistuvalla johtajalle

Jungin typologian mukana luulin jättäneeni persoonallisuustyyppien luokitte-
lut jo aikoja sitten taakseni, mutta palasin kuitenkin yksinkertaiseen johtajien
tyypittelyyn. Tämä tapahtui *välinejohtajan* ja *osallistuvan johtajan* määrittelyn
myötä (Pihlanto 1995 ja Pihlanto 2007a). Välinejohtaja on nimensä mukaisesti
välineellinen ja mekanistinen, kun taas osallistuva johtaja on sosiaalinen ja
ihmiskeskeinen.

Näiden tyyppien tarkastelua tässä metodologioita käsittelevässä pääluvussa
perustelen sillä, että niillä on selvä yhteys objektivistiseen ja subjektivistiseen
lähestymistapaan. Välinejohtaja toimii, ikään kuin hän olisi sisäistänyt objek-
tivistisen metodologian ja osallistuva johtaja vastaavasti subjektivistisen (Pih-
lanto 2007a).

Täsmälliset tieteet ja ankarat tieteet

Lähdin liikkeelle filosofi Juha Varton (1992) esittämistä tutkijatyypeistä ja
päädyin vastaaviin johtajatyyppeihin. Käsitellessään *täsmällisiä tieteitä ja an-
karia tieteitä* Varto määritteli Radnitzkyyn (1968) ja Lehtovaaraan (1992) viita-
ten kaksi tutkijatyyppeä – *tekninen* tutkija ja *kysyvä* tutkija – jotka vastaavat
melko hyvin näiden tieteiden ideaaleja. Radnitzky tosin puhui filosofityypeistä.

*Olin 1990-luvun puolivälissä kirjeenvaihdossa dosentti Juha Varton kans-
sa. Hän värväsi minut pitämään alustuksen Vantaan ammattikorkeakoulus-
sa, jossa hän toimi filosofian opettajana. Pidin esitelmän aiheesta Lasken-
tatoimen roolit ja holistinen ihmiskäsitys. Oppilaat seurasivat esitystäni
kiinnostuneen tuntuisesti, ja eräs heistä totesi keskustelussa, että hän oli*

positiivisesti yllättynyt koska hän ymmärsi kaiken mitä puhuin – siitä huolimatta, että olin professori.

Tähdensin raportissani (1995) samaan tapaan kuin edellä luvussa 71 tutkijan ja yritysjohtajan periaatteellista samankaltaisuutta katsoen, että myös yritysjohtaja voi suuntautua toiminnassaan jompaan kumpaan näistä tyypeistä painottuen. Perustelin Varton ja Radnitzkyn määrittelemien tyyppien lainaamista yritysjohtajia koskeviksi sillä, että tässä jaottelussa ei ole kyse pelkästään tieteestä ja tutkijoista, vaan myös suhtautumisesta elämään (Pihlanto 1995, 5). Näiden tyyppien luonteen ymmärtämiseksi on tarpeen mainita Varton tapaan muutama sana niiden taustalla olevista tiedekäsityksistä, täsmällisestä ja ankarasta tieteestä.

Täsmällisiä tieteitä ovat Varton (1992) mukaan luontoa tutkivat ja metodeiltaan näitä jäljittelevät muutkin tieteet. Niiden tarkoituksena on löytää lainalaisuuksia, joiden avulla pyritään hallitsemaan (luonnon) ilmiöitä. Ilmiöt oletetaan tutkijasta riippumattomiksi ja niille voidaan antaa hypoteesien avulla objektiivinen luonne. Objektiivinen tarkoittaa tässä ”esineellistettyä” sillä vain sellaisena luonnonilmiöitä voidaan lähestyä yleistäen ja niiden hallintaan tähdäten.

Täsmällisillä tieteillä on selvä yhteys edellä käsiteltyihin objektivistiseen (nomoteettiseen) tutkimusotteeseen ja – Sesemanniin viitaten – objektiiviseen, esineelliseen tietoon. Täsmällisten tieteiden nimi viittaa siihen, että ne pyrkivät täsmälliseen tutkimukseen ja täsmälliseen teorianmuodostukseen. Siksi ne käyttävät hyväkseen tilastollisia menetelmiä, eli menetelmät ja tutkimukselliset yksiköt ovat määrällisiä. (Varto 1992, 12-14; Pihlanto 1995, 7).

Ankarat tieteet tutkivat ihmistä oleellisesti muuna kuin biologisena ilmiönä. Tutkija ei ole tutkittavan ”yläpuolella” ja erillään tästä, vaan molempien katsotaan kuuluvan samaan maailmaan. Samoin totesin edellä subjektivistisesta case-tutkimuksesta: tutkija ja tutkittava ovat pohjimmiltaan samanlaisia ja ikään kuin ”samassa veneessä”. Tämä yhteinen maailma rakentuu keskeisesti niistä merkityksistä, joita ihmiset antavat tutkittaville tapahtumille ja ilmiöille – kyseessä on rauhalalaisittain ilmaisten merkityksen ongelma.

Merkitykset ilmentävät sitä, miten ihmiset ymmärtävät eli kokevat ilmiöt, joita ei siten esineellisteta: merkityksethän eivät ole konkreettisia. Ihmisten kokemukset ymmärretään ainutkertaisiksi ja siksi niitä ei katsota voitavan laskea yhteen eikä keskiarvottaa.

Mistä sitten johtuu tämän tieteen outo nimi ”ankara”? Ankaruus tarkoittaa juuri sitä, että ihmistä tutkittaessa ei suoriteta mitään sellaisia toimenpiteitä,

jotka esineellistävät tai ohentavat tutkimuskohdetta niin, että siihen kuuluva merkitysten kokonaisuus tuhoutuisi. Lisäksi ankaruus edellyttää, että tutkimustulokset liittyvät suoraan tutkittavien ihmisten kokemaan todellisuuteen, ja että tulokset ovat eettisesti hyväksyttäviä. Koska tutkittavat merkitykset esiintyvät yleensä laatuina, käytettävät menetelmät ovat laadullisia. Ankarilla tieteillä on selvästi yhteys subjektivistiseen, toiminta-analyyttiseen tutkimukseen – ja itse asiassa myös humanistiseen psykologiaan ja sen teeseihin (Varto 1992, 14–15; Pihlanto 1995, 8), joita kaikkia tarkastelin edellä luvussa 72. Minkälaisia ovat sitten näiden tieteiden ”soveltajat”, välineellinen tutkija ja välinejohtaja?

Välineellinen tutkija ja välinejohtaja

Täsmällistä tiedettä harjoittavan *teknisen* tutkijan maailmansuhdetta voi Varton mukaan luonnehtia *välineelliseksi*. Radnitzky käytti vastaavasta toiminnasta nimitystä tyyli T (”technical”, ”tool-making”). Nimesin siis yritysmaailmassa tätä tyyliä käyttävän johtajan *välinejohtajaksi*. Lainaten tyyppin piirteet Radnitzkyiltä ja Vartolta kuvasin välinejohtajaa seuraavasti.

Välinejohtaja pitää tärkeänä, että yrityksen johtamista arvostetaan toimintana, jossa käytetyt menetelmät ovat tietyissä merkityksessä ”tieteellisiä” ja samalla toiminnan tulokset ikään kuin yleispäteviä siinä mielessä, että ne ovat yksilöistä riippumattomia. Välinejohtaja pyrkii olemaan ulkoapäin katselija (”the clarifying on-looker, the tool-sharpener”, Radnitzky mt., 16), joka uskoo päätöksentekonsa perustuvan neutraaliin tosiasiatietoon. Erityisesti laskentajohtajaan sovellettuna tämä merkitsee yritysjohdolle neutraalin apuvälineen tarjoajan roolia, jossa ei puututa itse päätöksentekoon.

Näiden piirteiden lisäksi välinejohtajalle on ominaista, että hän pitää johtamista ”vain” ammattina, joka on erillään hänen muusta elämästään ja yhteiskunnasta. Johtaminen on johtajan mielestä neutraalia toimintaa, ja siten hän pitää tosiasiat ja arvot selkeästi toisistaan erillään. Arvojen rooli on välinejohtajan päätöksenteossa vähäinen, ja objektiivisuus on hänen ihanteensa.

Laskentajohtajan ollessa tyyliltään välinejohtaja hän voi sivuuttaa arvojen pohdinnan kokonaan ja jättää sen ylemmän johdon huoleksi. Tämä onkin valtavirtatutkimuksen näkemys laskentatoimen roolista päätöksenteon apuna: se tarjoaa keinot, ei tavoitteita (Pihlanto 1995, 9–10). Tähän näkemykseen liittyen välinejohtaja muistuttaa melkoisesti taloustieteen *homo economicusta*. Nimensä mukaisesti välinejohtajaa kiinnostavat menetelmät ja niiden tekniset yksityiskohdat: ajanmukainen tekniikka on hänelle suorastaan päätösprosessin laadun taie. Tämä ei ole hämmästyttävää, sillä tyyppillisesti välinejohtaja ei juuri-

kaan noteeraa ihmisyksilöitä, eikä siten myöskään näiden roolia päätöksenteossa teknisten välineiden käyttäjänä.

Osallistuva johtaja näkee laajemmin

Ankaran tieteen tutkijatyypin on Varton mukaan asennoitumiseltaan *kysyvä* ja hänen maailmansuhdettaan voi luonnehtia *osallistuvaksi*. Radnitzky puhui vastaavan filosofityypin yhteydessä tyyli Q:sta, joka tuli termeistä ”question-raising” ja ”question-putting”. Annoin siis vastaavalle yritysmaailman toimijalle nimen *osallistuva johtaja*. Tämä johtajatyypin näkee toimintansa laajalaisemmin kuin välinejohtaja, osana muuta elämää: häntä saattaa kiinnostaa työnsä merkitys oman elämänsä ja koko yhteiskunnan kannalta.

Osallistuva johtaja ymmärtääkin toimintansa vaikuttavan laajasti omaan organisaatioonsa ja yhteiskuntaan sekä pyrkii lisäämään näitä vaikutuksia. Hän näkee ongelmia siinä, mitä yleensä pidetään itsestään selvänä ja normaalina. Osallistuva johtaja näkee itsensä, alaistensa, asiakkaansa ja muidenkin ihmisten kuuluvan aidosti samaan todellisuuteen kuin hän itse. Hän korostaa kommunikointia niin voimakkaasti, että suorastaan määrittelee muut yksilöt dialogipainotteisesti. Osallistuva johtaja ei näe tosiasioita neutraaleina, vaan hän käsittää arvottamisen tärkeäksi vaiheeksi tosiasioiden ymmärtämisessä. Hän katsoo toiminnallaan olevan tiettyä eettistä merkitystä.

Kuten välinejohtajan yhteydessä esittämäni kytkeä homo economicukseen osoittaa, minusta on selvää, että laskentatoimen valtavirrassa oletetaan päätöksentekijän olevan juuri välinejohtajan tyyppinen. Tähän laskentatoimen edustajien tekemään yleensä lausumattomaan oletukseen liittyyneen valtapoliittinenkin aspekti: sehän korostaa voimakkaasti laskentatoimen ja sen järjestelmien asemaa. Vasta organisatorisen ja sosiaalisen näkökulman kehittymisen myötä – mikä tapahtui paljolti Anthony Hopwoodin ansiosta – laskentatoimen yhteydessä ryhdyttiin ottamaan huomioon sellaisia ulottuvuuksia, joilla on suurta merkitystä osallistuvan johtajan kannalta: laskelmien ohella organisatorinen ja sosiaalinen ympäristö nousivat esiin. Tässä asetelmassa pelkästään laskelmat eivät enää totaalisesti hallitsekaan päätöksentekijän maailmankuvaa, vaan hänen huomiostaan kilpailevat monet muutkin ”pehmeämmät” tekijät.

Ehkä voidaan pitää erikoisena, että tarkasteltuani vuosien varrella varsin moniulotteisia yksilötyypologioita, palasin näin pelkistettyyn, vain kaksi kategoriaa sisältävään luokitteluun. Metodologiselta kannalta katsoen voin kuitenkin esittää sen jo edellä sivuamani perustelun, että nämä ihmisen ääriulottuvuudet vastasivat varsin hyvin kahta metodologista ääri vaihtoehtoa, *objektivis-*

tista ja *subjektivistista*, toisin sanoen nomoteettista ja toiminta-analyyttista. Välinejohtaja toimii ikään kuin hän olisi sisäistänyt objektivistisen (nomoteettisen) metodologisen ajattelun ja osallistuva johtaja vastaavasti subjektivistisen (toiminta-analyyttisen). Yritysjohtajan ei tietenkään tarvitse olla tietoinen näistä metodologisista vaihtoehdoista voidakseen toimia niitä muistuttavalla tavalla, mutta toisaalta niiden tunteminen tarjoaisi johtajalle entistä paremmat mahdollisuudet oman ”metodologisen” asennoitumisensa tiedostamiseen ja kontrollointiin (Pihlanto 1995, 2007a).

Vaikka välinejohtaja ja osallistuva johtaja kuvattiin toisensa pois sulkevinä vaihtoehtoina, heitä voidaan myös pitää jatkuvalla asteikolla sijoitettuna äärityyppinä, joiden väliin on sijoitettavissa joukko eri tavoin painottuvia yhdistelmiä. Missä määrin näitä äärimuotoja esiintyy esimerkiksi Suomen talouselämässä, on luonnollisesti empiirinen kysymys. Arvelin, että välinejohtaja olisi ollut raporttini ilmestymisen aikoihin (1995) varsin yleinen varsinkin ihanteena. Tämä näkemys perustui siihen, että seuraavia välinejohtajaan liitettävissä olevia piirteitä tunnuttiin yleisesti arvostettavan yritysmaailmassa esimerkiksi päätöksenteon luonteesta puhuttaessa: ilmiöiden hallitseminen, objektiivisuus, yleispätevyys, neutraalisuus, tosiasiapohjaisuus sekä menetelmä- ja tekniikkakorosteisuus. Erityisesti laskentajohdon piirissä nämä ”hyveet” olivat ja lienevät vieläkin arvostettuja jo laskentatoimen perusluonteen, mutta myös sen piiriin hakeutuneiden henkilöiden persoonallisuuspiirteiden johdosta: faktuaalisesti ja konkreettisesti suuntautuvaa aistihavaintotyyliä sekä loogis-analyyttista ajattelutyyliä pidetään usein laskentahenkilöstölle tyypillisinä (esim. Macintosh 1985).

Järjestelmäkeskeisyys ja ihmiskeskeisyys

Niin johtamiskirjallisuudessa kuin -käytännössäkin oli jo pitkään korostettu ”leadership”-tyyppistä johtamista perinteisen ”management”-johtamisen sijasta. Edellinen muistuttaa varsin selvästi osallistuvaa johtamista ja jälkimmäinen välinejohtamista. Esimerkiksi Bartlett ja Ghoshal (1995) erottelivat empiiristen tutkimustensa perusteella kaksi ylimmän johdon tasolla ilmenevää johtamistyyliä – tosin he puhuivat yhtiötyypeistä – jotka muistuttavat väline- ja osallistuvaa johtamista. Välinejohtajaa näyttäisi edustavan *järjestelmäkeskeisyys* (”a system driven company”) ja osallistuvaa johtajaa *ihmiskeskeisyys* (”a people-centered entrepreneurial model”) (Pihlanto 1995, 10-11).

Voinee siis sanoa, että välinejohtaja ja osallistuva johtaja saivat tästä tutkimuksesta tiettyä välillistä empiiristä uskottavuutta. Mielestäni on kyllä intuitiivisestikin melko selvää, että tällaisia tyyppejä tai asenteita esiintyy käytännössä.

Tämän julkaisuni (Pihlanto 1995, 63) päätteeksi vedin yhteen eräitä siihenastisia metodologisia lähestymistapoja (joita edelläkin käsittelin). Kytkin kumpaankin johtajatyyppeihin parhaiten sopivat vaihtoehdot Sesemannin ja Rauhalan tietokäsityksistä sekä myös Jang ja Jin kahtiajaottelusta.

Välinejohtajan (ja täsmällisten tieteiden) reiviiriin kuuluviksi katsoin objektiivisen eli esineellisen tiedon ja tiedon suppeasti määriteltynä sekä Jangin. Viimeksi mainitun luonnehditaan edustavan seuraavia välinejohtajan maailmaan hyvin istuvia epäpersoonallisia, loogis-analyyttisiä ulottuvuuksia kuin tietoinen, järki, logiikka, vasen aivopuolisko, persoonaton, analyttinen, kvantitatiivinen, lineaarinen ja perättäinen.

Vastaavasti *osallistuvan* johtajan (ja ankarien tieteiden) piiriin luin ei-objektiivisen eli ei-esineellisen tietämisen, tiedon laajasti määriteltynä (siis erilaisina merkityksinä) sekä Jinin. Jiniä luonnehtivat sellaiset laadulliset, ihmiseen sitoutuvat ulottuvuudet kuin tiedostamaton, kokemus, intuitio, oikea aivopuolisko, tunne, gestalt, kvalitatiivinen, epälineaarinen ja samanaikainen.

Yhdistäessäni näihin johtajatyyppeihin Jangin ja Jinin, hyödynsin Rauhalan terminologiaa:

”Jin- ja Jang-ominaisuudet kytkettiin johtajatyyppeiden tajuntaan siten, että niiden korostettiin edustavan kyseiselle tyypille ominaisia merkityksiä. Siten nämä ominaisuudet kuvaavatkin asianomaisen johtajatyypin tajunnan laadullisia toimintaperiaatteita ja samalla tämän maailmankuvan sisältöjen luonnetta. Vastaavasti pääteltiin, että johtajien situaatioita voidaan luonnehtia näiden ominaisuuksien mukaan: siten kumpikin johtajatyyppeistä ”näkee” tajuntansa ohjaamana ympäristössään juuri hänelle ominaisia painotuksia, kvantiteetteja tai kvaliteetteja, kovia tai pehmeitä objekteja, sekä toimii vastaavasti, painottaen järkeä tai kokemusta, logiikkaa tai intuitiota.” (Pihlanto 1995, 48).

Mielestäni välinejohtaja ja osallistuva johtaja sekä näihin yhdistetyt tietotyypit olivat ainakin pedagogisesti valaisevia, ja niinpä esitin ne monesti luennoilla korostaen sitä, miten kapea on vallitseva näkemys niin laskentatoimessa kuin usein myös johtamisessa. Tyypillistähän näillä alueilla on pitäytyä vain välinejohtajalle ominaisessa objektiivisessä ja suppeassa tietokäsityksessä (Jangissa) sekä jättää osallistuvaan johtajaan kytketty ei-objektiivinen tietäminen ja tiedon laaja ulottuvuus eli merkitykset (Jin) kokonaan noteeraamatta. Näin siitä huolimatta, että käytännössä esiintyy joka tapauksessa kumpaakin tietotyyppiä.

Paitsi paluuta ihmisten tyypittelyyn, välinejohtaja ja osallistuva johtaja merkitsivät ”tutkimusohjelmani” kannalta muutakin. Tässä kahtiajaottelussa kulminoitui ja henkilöityi se olennainen metodologinen vastakkainasettelu, jota olin aikaisemmin tarkastellut. Perinteinen objektivistinen metodolo-

ginen ajattelu homo economicuksineen tuli esille välinejohtajan hahmossa, ja sen subjektivistinen haastaja humanistinen laskentatoimi henkilöityi osallistuvassa johtajassa. Seuraavassa tämän metodologisen kahtiajaon sijasta tarkastelen kolmijakoa, jossa perinteisen objektivistisen lähestymistavan vastapooli jakautuu tulkitsevaan ja kriittiseen lähestymistapaan.

7.5 Ihmiskäsitys tutkimusmetodologioiden analysoinnissa

Kohteina valtavirtalaskentatoimi, tulkitseva ja kriittinen lähestymistapa

Holistinen ihmiskäsitys kelpasi myös välineeksi, jonka avulla analysoin metodologisia vaihtoehtoja siltä kannalta, miten ihminen on niissä otettu huomioon (Pihlanto 1997, 2000b, 2003). Tarkasteluni kohteeksi ottamani metodologiset vaihtoehdot olivat *valtavirtatutkimus*, *tulkitseva lähestymistapa* ja *kriittinen lähestymistapa*. Valitsin ne Wai Fong Chuan klassikkoartikkelista *Radical Developments in Accounting Thought* (1986).

On aivan eri asia hyödyntää henkilökohtaisesti tuntemansa kuin täysin vieraan tutkijan tekstiä. Siksi tulkoon mainituksi, että olen tavannut Wai Fong Chuan – tosin vain kerran. Se tapahtui Islannissa Höfn-nimisen kalastajakylän pikkuruisella lentokentällä. Olimme molemmat alustamassa Sten Jönssonin järjestämässä pohjoismaisessa tohtorikoulutusseminaarissa. Hän oli lähdössä, minä tulossa. Hän vaikutti heti persoonana tutulta, sillä olin ollut hänen kanssaan kirjeenvaihdossa ja lukenut hänen artikkeleitaan.

Peruslähtökohtani näissä kolmessa tutkimusmetodologiaa ruotivassa artikkelissani – joista keskityn tässä viimeiseen eli *Scandinavian Journal of Management* -lehdessä julkaistuun versioon (Pihlanto 2003) – oli seuraava näkemys:

Koska tutkimus on valitusta metodologisesta vaihtoehdosta riippumatta aina ihmisten suorittamaa toimintaa, joka ainakin yhteiskuntatieteissä kohdistuu ihmisten tekemisiin, metodologiaa on aiheellista lähestyä ihmisen eli sekä empiirisesti tutkittavan toimijan että tutkijan kannalta.

Kuten edellä kävi ilmi, olin monessa yhteydessä aikaisemminkin samaistanut tutkijan ja tutkittavan eli yritysjohtajan tai muun toimijan. Ensinnäkin kat-

soin tutkijan ja tutkittavan olevan subjektivistisessä tutkimuksessa sikäli tasa-vertaisia, että tutkija ei sijoitu missään mielessä tutkittavan yläpuolelle (luku 71 edellä; Pihlanto 1994c).

Toiseksi myös yritysjohtaja saattaa asennoitua tehtävänsä joko objektivistisen tai subjektivistisen metodologian termein kuten tutkijakin (luku 71 edellä ja Pihlanto 1993a). Kolmanneksi humanistisen laskentatoimen yhden teesin mukaan ”tutkijan on analysoitava tutkittavan lisäksi myös itseään tutkimusta tekevänä ja alati muuttavana inhimillisenä järjestelmänä” (luku 72; Pihlanto 1994).

Tämä tutkijan ja yritysjohtajan samaistamisen idea näkyy myös edellisessä luvussa tarkastelemissani välinejohtajassa ja osallistuvassa johtajassa, sillä nämä perustuvat vastaaviin tutkijatyyppeihin. Edellinen niistä edustaa objektivistista ja jälkimmäinen subjektivistista ajatusmaailmaa. Paljon aikaisemmin kiinnitin – tosin vain ohimennen – huomiota tutkijaan, ”jonka on ymmärrettävä myös itseään, voidakseen ymmärtää tutkittavaa” (Pihlanto 1982a).

Ruotuessani nyt tutkimusmetodologioita ihmiskäsityksen avulla asetin tavoitteeni seuraavasti (Pihlanto 2003, 154, 158):

”The general aim ... is to consider the human actor explicitly in terms of different research perspectives. In this way we hope to gain new insight into such perspectives, and to acquire a new vocabulary and source of inspiration for discussing the problems that we now approach in this individual-oriented light. --- By these means the researcher may achieve a more genuine understanding of the human component that is being dealt with in an empirical research context. Moreover, since researchers can also be regarded as holistic individuals, this analysis may offer them a way of raising their level of self-understanding.”

Tavoitteen toteuttamiseksi tarvitsin sekä *toimijaa* että *metodologioita* koskevat käsitteistöt tai viitekehykset, joiksi valitsin siis holistisen ihmiskäsityksen ja Chuan (1986) version tutkimusmetodologisista vaihtoehdoista. Totesin käyttäväni holistista ihmiskäsitystä ”mittapuuna”, jonka avulla pyrin kuvaamaan, miten ihminen ilmenee kussakin metodologisessa lähestymistavassa – jos ilmenee. Lisäksi tarkoitukseni oli tarjota ihmiskäsityksen inspiroimana ideoita toimijan huomioon ottamiseksi, jos (ja kun) se vaikutti jonkin metodologian kohdalla puutteellisesti toteutetulta.

Tässä artikkelissa (Pihlanto 2003) käyttämäni ”tekniikkaa” eli ihmiskäsityksen soveltamista analyysivälineenä olin hyödyntänyt aikaisemmin laskentatoimen roolien tarkastelussa (Pihlanto 1991). Kummassakin tapauksessa analysoin ihmiskäsityksen avulla, miten ihminen ”näkyi” tutkimuskohteessani, siis laskentatoimen rooleissa tai tutkijalle tarjoutuvissa metodologisissa vaihtoehdoissa. Todettakoon, että Rauhala tarkasteli ihmiskäsityksen avulla muun

muassa kulttuuria – eli kulttuuria ihmisessä ja ihmistä kulttuurissa (Rauhala 2005).

Kuten luvussa 71 mainitsin, Burrell ja Morgan (1979) käyttivät *objektivistisen* ja *subjektivistisen* metodologisen vaihtoehdon kohdalla tehtävistä oletuksista termejä: *ontologinen*, *epistemologinen*, *ihmisluontoa* ja *metodologiaa* koskeva oletus, joiden sisällön perusteella nämä metodologiset vaihtoehdot eroteltiin toisistaan. Chua (1986) teki hieman toisenlaisen ratkaisun. Hänen esittämänsä metodologiset vaihtoehdot siis olivat:

- 1) *valtavirtatutkimus* (mainstream accounting),
- 2) *tulkitseva* lähestymistapa ja
- 3) *kriittinen* lähestymistapa.

Niiden sisältöä määrittelevät oletukset Chua jaotteli kolmeen ryhmään sekä kutsui niitä uskomuksiksi:

- a) tietoa,
- b) fysikaalista ja sosiaalista todellisuutta sekä
- c) *teorian ja käytännön* välistä *suhdetta* koskevat uskomukset.

Nojautuen artikkeliini tarkastelen seuraavassa ihmiskäsityksen avulla, miten ihminen ”näky” näissä uskomuksissa kunkin metodologisen vaihtoehdon kohdalla.

Valtavirtatutkimus edustaa Burrellin ja Morganin (1979) luokittelun mukaista objektivistista tutkimusta. Tulkitsevaa ja kriittistä tutkimusta voi pitää ainakin pääpiirteiltään subjektivistisina, joskin niissä voi havaita myös tiettyjä objektivistisia sävytyksiä. Kuten selvää on jo etukäteen, valtavirtatarkastelun oletuksissa ihmisen rooli on unohdettu lähes kokonaan. Sen sijaan tulkitsevasa ja kriittisessä vaihtoehdossa se on jollakin tarkkuudella mukana.

Valtavirtatarkastelun ihminen vailla tajunnallisuutta ja situationaalisuutta

Valtavirtatarkastelu mainitsee sentään subjektin, ihmisen ja yksilön käsitellessään fysikaalista ja sosiaalista todellisuutta koskevia uskomuksia. Tämä tapahtuu ensinnäkin toteamalla, että empiirinen todellisuus on objektiivinen ja subjektiin nähden ulkopuolinen. Toiseksi ihmiset (human beings) luonnehditaan passiivisiksi olioiksi, jotka eivät mitenkään osallistu sosiaalisen todellisuutensa luomiseen. ”Todellisuuden luominen” ei tietysti edes tulisi valtavirtatutkijan mieleenkään, eikä hän siten myöskään havaitsisi sen puuttumista, mutta Chua (1986) halusi noteerata tämän puutteen tulkitsevaa ja kriittistä lähestymistapaa koskevan tietämyksensä valossa.

Ihmiset – esimerkiksi empiirisessä tutkimuskohteessa työskentelevät toimihenkilöt ja työntekijät – ovat siis valtavirtatarkastelun mukaan passiivisia. Tämän lisäksi heidät ”määritellään” vain välillisesti eli *tavoitteidensa* kautta: ihmiset ovat hyödyn maksimoijia (kuten yrityksetkin) ja heidän toimintaansa leimaa keino-tavoiterationaalisuus. Vaikka muissa uskomuksissa kuin todellisuutta koskevissa ei mainitakaan toimijaa, niin hiljaisesti tietenkin ajatellaan, että on olemassa ensinnäkin ihmisiä, jotka ratkovat yrityksen konfliktit ja ”pyörittävät” sen laskentajärjestelmää, ja toiseksi on tutkija, joka tekee havainnot sekä soveltaa metodeja. Oleellista kuitenkin on, että näitä yrityksen ja tutkimuksen toimijoita ei katsota tarpeelliseksi mainita, puhumattakaan siitä, että heidän ominaisuuksiaan määriteltäisiin mainittua syvällisemmin.

Päädyin artikkelissani (Pihlanto 2003, 158-160) siihen, että valtavirtatarkastelun tutkimuskohteissa eli yrityksissä toimivilla henkilöillä ei ihmiskäsityksen valossa tarkastellen oleteta olevan rikasta ja luovaa psyykkismentaalia ulottuvuutta eli yksilöllistä tajunnallisuutta, eikä myöskään siihen sisältyvää maailmankuvaa, joka sisältäisi tietoa menneistä kokemuksista.

Yrityksen toimijat ovat siis todellakin korkeintaan mekaanisia ärsykkeisiin reagoivia, ”kädestä suuhun” -tyyppisiä päätösaumateja, homo economicuksia. Heiltä puuttuu kokonaan henkilökohtainen historia, muisti ja kokemustausta, joita juuri subjektiivinen maailmankuva edustaisi. Valtavirtatarkastelun mainitsemat ihmisten tavoitteet ja sovellettava rationaalisuusperiaate ovat kyllä yksilön maailmankuvan osia, mutta koska ne oletetaan kaikille samanlaisiksi ja sisällöltään täysin kaavamaisiksi, todellisesta yksilöllisen maailmankuvan sisällöistä ei tietenkään ole kysymys.

Valtavirtatarkastelussa luonnollisesti oletetaan yrityksen toimijan ulkoinen empiirinen todellisuus, mutta sitä pidetään luonteeltaan objektiivisena ja sellaisena varsin kapeana. Tällöin ei voida lainkaan puhua eri toimijoiden henkilökohtaisista *situaatioista*, vaan situaatio on kaikille sama. Lisäksi tämä kaikille yhteinen ”situaatio” sisältäisi vain kulloinkin kysymyksessä olevaan suppeasti ymmärrettyyn laskentatilanteeseen kuuluvat taloudelliset elementit, sillä valtavirran todellisuus on luonteeltaan paitsi objektiivinen, myös konkreettinen ja puhtaasti taloudellinen.

Koska valtavirtatarkastelun mukaisella yrityksen toimijalla ei ole yksilöllistä situaatiota, ei hänellä voi myöskään olla henkilökohtaista *situationaalisuutta* eli tällaista olemassaolon muotoa. Sellainenhan kattaisi ihmiskäsityksen mukaan yksilön suhteet hänen ainutlaatuisen situaationsa kaikkiin mahdollisiin rakennetekijöihin eli komponentteihin – ei vain taloudellisiin ja konkreet-

tisiin, vaan myös ideaalisiin, kuten sosiaalisiin ja kulttuuritekijöihin, jne. Käytännön tilanteissa tällaisilla tekijöillä on kuitenkin yrityksissä tunnetusti suurta merkitystä puhtaasti taloudellisten ja laskennallisten ohella. Holistinen ihmiskäsitys ottaakin ne kaikki huomioon tilanteen komponentteina. Jos valtavirtatutkimuksen toimijalle pyrittäisiin konstruoimaan situationaalisuus, se olisi siten varsin suppea käsittäessään vain suhteita konkreettisiin taloudellisiin tekijöihin, ja se olisi kuten tilanteokin, kaikilla samanlainen, eikä yksilöllinen.

Mitä tulee valtavirtatutkimuksen oletamaan *institutionaaliseen rakenteeseen* eli organisaatioon ja koko yhteiskuntaan, jossa tutkittava toiminta tapahtuu, se on Chuan mukaan annettu ja luonteeltaan vakaa. Jos näiden ”situationaalisten” tekijöiden vakautta horjuttavia konflikteja tapahtuu, laskentatoimen ohjausmekanismien oletetaan poistavan ne päiväjärjestyksestä. Holistisen ihmiskäsityksen määrittelemä yksilön tilanne ei suinkaan ole vakaa – ja tämä koskee myös kulloinkin tutkittavaa empiiristä todellisuutta, sillä tämä todellisuus koostuu siinä toimivien yksilöiden tilanteista.

Yksilön tilanne ja myös hänen ymmärryksensä siitä muuttuvat joiltakin osin jatkuvasti niissä vuorovaikutteisissa dynaamisissa prosesseissa, joissa yksilö pyrkii ymmärtämään tilanteensa rakennetekijöitä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa muut yksilöt sekä organisatoriset, yhteiskunnalliset ja kaikki muutkin yksilön kohtaamat ilmiöt. Samalla tavalla epävakaa ja muuttuva on siten todellisuudessa myös yksilön situationaalisuus eli hänen suhteensa oman tilanteen rakennetekijöihin.

Valtavirtatutkimukselle ominainen – tosin vain rivien välissä ilmaistu – toimijatyypin näyttäisi sopivan luontaisesti edellä tarkasteltuun Anthony Hopwoodin määrittelemään, sinänsä teoreettisuudessaan epärealistiseen, vähäisen epävarmuuden leimaamaan ”päättös laskemalla” -tilanteeseen, jossa laskentajärjestelmää käytetään varsin mekaanisesti vastauslaitteena. Tällaisessa idealisoidussa tilanteessa yrityksen toimijalle ei tarvitse olettaa kummoistakaan tajunnallisuutta maailmankuvineen, eikä myöskään aitoa yksilöllistä tilannesidonnaisuutta eli situationaalisuutta. Toimija tulee tilanteen ongelmattomuuden ja laskentatehtävän rutiininomaisuuden johdosta toimeen ilman niitäkin: idealisoituun tilanteeseen riittää idealisoitu, robottimainen olio.

Valtavirtatutkimus unohtaa myös tutkijan

Valtavirtatutkimus jättää *tutkijan* vielä vähäisemmälle huomiolle kuin toimijan, joka työskentelee empiirisessä tutkimuskohteessa. Samoilla perusteilla kuin edellä toimijan osalta, voidaan tässä päätellä, että tutkijalla ei oikeastaan

ymmärretä olevan yksilöllistä *tajunnallisuutta*, eikä subjektiivista *maailmankuvaa*, jotka sotkisivat selviä konkreettisia asioita.

Jokaisella tutkijalla on luonnollisesti todellisuudessa oma *tajunnallisuutensa* ja myös todellisuutensa eli *situaationsa*, jossa hän elää. Valtavirtatarkastelun uskomusten perusteella arvioiden se mitä tästä situaatiosta otetaan huomioon, näyttää kuitenkin koostuvan lähinnä konkreettisista taloudellisista havaintokohteista. Nämä kohteet oletetaan tutkijasta riippumattomiksi ja häneen itseensä nähden ulkopuolisiksi. Myös käytetyt metodit ja teoriat ovat osa tutkijan todellisuutta, mutta valtavirtatarkastelussa tutkijalla ei ole kovin yksilöllistä suhdetta niihin: ne ovat vain välineitä, joilla kuka tahansa tutkija saisi tiettyä tutkimuskohdetta käsitellessään saman tuloksen.

Koska valtavirtatarkastelussa ei voida puhua tutkijan aidosti yksilöllisestä situaatiosta, vielä vähemmän on mieltä puhua hänen yksilöllisestä *situationaalisuudestaan*. Jos kuitenkin halutaan konstruoida valtavirtatutkijan situationaalisuus, se olisi niiden suhteiden kokonaisuus, jotka vallitsevat tutkijan ja hänen situaationsa rakennetekijöiden välillä. Nämä suhteet liittyisivät siten – samaan tapaan kuin valtavirtatutkimuksen oletusten mukaisilla yrityksen toimijoilla – yritysten konkreettisiin taloudellisiin tekijöihin sekä lisäksi metodeihin. Ne olisivat kaikilla tutkijoilla samanlaisia, tai samaa kohdetta tutkivilla jopa samoja.

Sen sijaan holistista ihmiskäsitystä ohjenuorana pitäen tutkijan todellisuus ei suinkaan jäsenny ”mukavasti” ja vaivattomasti universaalien lakien tarjoomiin muotteihin – olipa hän valtavirtatutkija tai jokin muu: jokainen tutkija näkee yksilöllisen situaationsa sisältämät tekijät – muun muassa tutkimusongelman ja tutkimuskohteen sekä metodit – subjektiivista maailmankuvaansa vasten peilaten ja siten yksilöllisesti, subjektiivisesti eli kukin omalla tavallaan.

Niin objektivistista valtavirtametodologiaa kuin subjektivismiakin noudattavat tutkijat pyrkivät luonnollisesti mahdollisimman objektiivisiin tutkimusasetelmiin. Kuitenkin tuntiessaan holistisen ihmiskäsityksen periaatteet, kumpaankin ryhmään kuuluvat voivat entistä paremmin tunnistaa ja siten välttää ihmisten väistämättömän subjektiivisuuden tuottamat ”sudenkuopat” – muun muassa tutkijan yksilöllisen maailmankuvan ja situationaalisuuden tahattoman vinouttavan vaikutuksen tutkimusasetelmaan ja tuloksiin.

Vaikka holistisen ihmiskäsityksen ja valtavirtatarkastelun välillä vallitsee melkoinen näkökulmien kuilu, asetuin siis artikkelissani kuitenkin sille kannalle, että holistisen ihmiskäsityksen tunteminen saattaisi hyödyllisessä määrin lisätä myös valtavirtatutkijan yleistä ymmärrystä tutkimuskohteessa (organisaatiossa) toimivan yksilön – ja myös tutkijan itsensä – monitahoisesta, ei-

mekaanisesta luonteesta (Pihlanto 2003, 160-161). Kuten olen edellä viitannut, objektivismin valinneiden tutkijoiden ”myönnytykset” subjektivismin suuntaan eivät ole helppoja, vaan objektivismi jyrää, varsinkin kun usein kansainväliset esikuvat puhuvat arvovallallaan puhtaasti objektivismin puolesta.

Haluan lopuksi korostaa, että tarkastelin edellä valtavirtatutkimusta vain Chuan määritelmän pohjalta – eli kysymyksessä on perinteinen ja vieläkin varsin tyyppillinen valtavirtatutkimus. Jos ottaisin tarkastelun kohteeksi esimerkiksi valtavirtatutkimuksen harvinaisemmista alaryhmistä, vaikkapa ihmisten käyttäytymistä tutkivan laskentatoimen (behavioral accounting) alueelta, käsitys siinä oletetusta ihmisestä olisi hieman vivahderikkaampi kuin edellä kuvaamani, mutta ei kuitenkaan periaatteessa täysin erilainen.

Esimerkiksi jotakin laskentatoimen ilmiöitä koskeva objektivistinen kyselytutkimus saattaisi paljastaa ainakin rivien välissä, että tutkittavalla toimijalla oletetaan olevan hieman monipuolisempi tajunnallisuus ja situationaalisuus kuin edellä esitin. Edellyttäähän mielipiteen tai asenteen ilmaiseminen jostakin ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä yksilöllistä tajunnallista kapasiteettia ja myös kysymyksen kattamassa määrin monipuolista situationaalisuutta. Tällainen tutkimus voi myös tarkastella muitakin kuin taloudellisia muuttujia, vaikka se metodologialtaan olisi valtavirran piiriin kuuluva, jolloin oletus toimijan situaatiosta olisi hieman monitahoisempi kuin edellä kuvaamassani valtavirtatutkimuksessa.

Todellisuudessa valtavirtatutkijat saattavat kuitenkin toimia siihen tapaan kuin edellä holistisen ihmiskäsityksen valossa hahmottelin. Kuvaahan ihmiskäsitys ihmistä siinä määrin todenmukaisesti, että ihminen toimii ikään kuin tämän mallin mukaisesti, vaikka ei tietäisi koko mallista mitään.

Tulkitsevalle ihmiselle oletetaan tajunnallisuus ja yhteinen situaatio

Tulkitsevan tutkimuksen tietoa koskevissa uskomuksissa tunnustetaan tutkijan mahdollisuudet tehdä subjektiivisia *tulkintoja* – siitähän koko lähestymistavan nimitys. Yrityksen toimijat puolestaan luovat hekin työstään ”maalaisjärkeen” perustuvia (common-sense) tulkintoja, joita tutkija juuri pyrkii selvittämään.

Mahdollisuudet tehdä tulkintoja viittaavat asianomaisten henkilön kykyyn antaa todellisuuden havaintokohteille ja ilmiöille yksilöllisiä merkityksiä. Tämä ei olisi mahdollista ilman yksilön aitoa tajunnallisuutta. Siten tulkitsevassa lähestymistavassa niin tutkijalla kuin tutkittavilla henkilöilläkin (hiljaisesti) oletetaan olevan yksilöllisesti toimiva tajunnallisuus.

Myös tulkitsevan tutkimuksen edellyttämä toimintojen *intentionaalinen*, tavoitteellinen luonne viittaa tajunnallisuuden olemassaolon oletukseen. Tässä

yhteydessä intentionaalisuus on ymmärrettävä monitahoisemmaksi ja ”inhi-millisemmäksi” tavoitteellisuudeksi kuin valtavirtanäkemyksen määrittelemä (kaikille yhteinen) hyödyn maksimointitavoite. Kuten edellä kävi ilmi, tämän tavoitteen ei juurikaan voida katsoa edellyttävän aidon inhimillisen tajunnallisuuden oletusta – siinä määrin mekaaninen ja suppea se on. Sen sijaan intentionaalisuus määritellään usein juuri tajunnan (mind) alueeseen liittyväksi ja siten aidosti inhimilliseksi ominaisuudeksi.

Toimijan tajunnallisuuden olemassaolon välttämättömyyteen viittaavat myös fysikaalista ja sosiaalista todellisuutta koskevissa uskomuksissa mainitut ”sosiaalisen *todellisuuden* subjektiivinen *luominen*” ja ”todellisuuden *objektivoi(tu)minen* ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa”. Nämä toimet edellyttävät osapuolilta jatkuvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tajunnallista merkitysten muodostamisprosessia. Tästä huolimatta tulkitseva lähestymistapa ei edes mainitse tajunnallisuutta, puhumattakaan siitä, että kertoisi jotakin sen luonteesta tai toimintatavasta.

Vastaavasti tulkitseva tutkimus vaikenee myös ihmisen tajunnallisuuden olennaisesta ulottuvuudesta, subjektiivisesta *maailmankuvasta* ja sen roolista yksilön kokemushistoriallisena merkitysvarastona. Maailmankuvan olemassaolon tosiasiallinen vaatimus tulkitsevan tutkimuksen piirissä on kuitenkin selvä, sillä maailmankuva on tajunnallisuuden toiminnan edellytys. Maailmankuvan roolihan toteutuu siinä prosessissa, jossa merkitykset syntyvät suhteessa maailmankuvan sisältämään aikaisempaan ymmärrykseen ja muuttuvat tuottajan yksilölle uutta ymmärrystä hänen situaationsa kulloinkin keskeisinä näyttävistä kohteista.

Siten tulkintojen tekeminen, intentionaalinen toiminta, sosiaalisen todellisuuden luominen tai todellisuuden objektivoitumiseen osallistuminen eivät yksilöltä onnistuisi ilman jonkinlaista maailmankuvaa.

Tulkitsevan tutkimuksen määrittelemien todellisuutta koskevien uskomusten mukaan ihmisten toiminta perustuu *sosiaaliin* ja *historialliin* käytäntöihin. Holistisen ihmiskäsityksen termein nämä käytännöt sijoittuvat ne omakseen yksilön maailmankuvaan. Tulkitsevan tutkimuksen kohdalla ei kuitenkaan tässäkään ole kysymys aidosti yksilöllisestä maailmankuvasta, vaan käytännöt vain ”sijaitsevat” jossakin ihmisten ulkopuolella ja niitä noudatetaan. Aito yksilöllinen maailmankuva käsittää paljon muutakin kuin näitä käytäntöjä, eli täysin yksilöllistä subjektiivista kokemusainesta. Mitään tällaista yksilökohtaista ei Chuan kuvaama tulkitseva lähestymistapa noteeraa. Todellisuudessa aidon henkilökohtaisen maailmankuvan sisältämät sosiaaliset ja historialliset käytännöt saattavat hyvinkin olla ainakin joiltakin osin yksilöllisesti tulkittuja, siis yhteisenä pidetyistä käytännöistä poikkeavia.

Tulkitseva tutkimus ei myöskään näytä tunnustavan yksittäisen toimijan subjektiivista todellisuutta, hänen yksilöllistä *situaatiotaan*. Todellisuudenhan

oletetaan *objektivoituvan* toimijoiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin siitä tulee kaikille *yhteinen*. Sen sijaan ihmiskäsityksen mukaan jokaisella yksilöllä on aivan oma yksilöllinen tilanteensa, joka poikkeaa kaikkien muiden tilanteista.

Koska tulkitsevassa tutkimuksessa ei voida puhua toimijan yksilöllisestä tilanteesta, on vastaavasti vaikeaa puhua hänen ainutlaatuisesta *situationaalisuudestaan* eli yksilön kaikkiin juuri hänen kokemuspäivissään oleviin ilmiöihin – esimerkiksi mainittuihin fyysikaalisiin ja sosiaalisiin tekijöihin – kohdistuvien suhteiden yksilöllisestä, ainutlaatuisesta kokonaisuudesta. Lisäksi nämä tekijät mielletään tulkitsevassa tutkimuksessa yksilön ulkopuoliseksi ja hänestä täysin irrallisiksi. Sen sijaan ihmiskäsityksen mukaan yksilön suhteet muun muassa fyysikaaliseen ja sosiaaliseen todellisuuteensa leimaavat häntä siinä määrin, että yksilö suorastaan *on* myös näitä suhteita.

Jos kuitenkin halutaan puhua tulkitsevan tutkimuksen mukaisesta toimijoiden tilanteesta, se siis olisi objektivoitun luonteensa johdosta ryhmän yhteinen. Siten se olisi sama kaikille samassa tilanteessa oleville, eikä aidosti yksilöllinen kuten holistinen ihmiskäsitys määrittelee tilanteen. Vastaavasti ajatellen myös ”situationaalisuus” olisi kyseisen ryhmän yhteinen, eli näillä ihmisillä olisi tältä osin yhteinen olemassaolon muoto. Ihmiskäsitys ei tietenkään kiellä tilanteen ja situationaalisuuden objektivoituja yhteisiä asioita, mutta ne ovat vain eräs osa yksilön tilanteesta ja situationaalisuudesta. Kokonaan yhteinen tilanteen ja situationaalisuus olisivat todellisuutta ajatellen absurdeja käsitteitä.

Objektivoituminen, kapea todellisuuskäsitys ja konfliktit

Edellä esitetyn mukaan todellisuuden *objektivoituminen* on tulkitsevassa tutkimuksessa keskeinen ilmiö. Se tapahtuisi holistisen ihmiskäsityksen termein seuraavasti. Osapuolten vaihtaessa näkemyksiä esimerkiksi budjettia koskevassa neuvottelutilanteessa, heidän maailmankuvissaan olevat merkitysrakenteet, jotka koskevat vaikkapa hyväksyttävissä olevaa budjetin tasoa, alkavat informaation vaihdon ansiosta vähä vähältä lähestyä toisiaan. Lopulta yhteisymmärrykseen päästäessä kunkin osapuolen maailmankuvan sisältämät neuvoteltua kohdetta koskevat merkitysrakenteet samaistuvat tai ainakin tulevat siinä määrin lähelle toisiaan, että voidaan puhua ”objektivoitumisesta”. Tämä kuitenkin koskee vain kyseisiä neuvottelukohteita. Kuten edellä kävi ilmi, todellisuudessa kaikilla osapuolilla on omassa tilanteessaan ja maailmankuvassaan lukuisia muita asioita koskevia merkityksiä. Niistä suurin osa jää todennäköisesti objektivoitumatta, mutta ne voivat kuitenkin vaikuttaa asianomaisen henkilön käyttäytymiseen budjetointitilanteessa.

Edellä esitetyn pohjalta on selvää, että tulkitsevan tutkimuksen *todellisuus-käsitys* on selvästi kapeampi kuin holistisen ihmiskäsityksen tarjoama situationaalisuus ja situaatio. Kun tulkitsevan näkemyksen mukaan todellisuus koostuu (ilmeisen suppeasti määritellyistä) fyysikaalisesta ja sosiaalisesta osaluueesta, holistinen ihmiskäsitys lukee toimijan situaatioon sen rakennetekijöinä (komponentteina) todellakin aivan *kaikki* tekijät, joihin yksilö on suhteissa. Vaikka tulkitseva näkemys näyttää noteeraavan esimerkiksi muut ihmiset yksilön tulkitseman todellisuuden osana – heidän jokapäiväiseen maailmaansa – tutkija paneutuu – näitä ei kuitenkaan pidetä niin keskeisinä kuin holistisessa ihmiskäsityksessä, jossa muut ihmiset nähdään yksilön situaation oleellisina rakennetekijöinä.

Ihmiskäsityksen mukaisen ”todellisuuden”, siis situaation, käsitettä vielä tarkentaen situaation eri rakennetekijät voivat kietoutua yhteen ja heijastua toisiinsa. Periaatteessa siis mitä erilaisimmat toimijan situaation rakennetekijät saattavat vaikuttaa yksittäisen rakennetekijän saamiin tulkintoihin. Esimerkiksi budjettiin voivat siten budjetin laatijan mielessä heijastua jotkut hänen situaatiossaan olevat ”asiaan kuulumattomatkin” tekijät, jopa hänen yksityiselämänsä liittyvät. Yrityksen toimija ei yksinkertaisesti voi mitään sille, jos hänen työ- ja kotiasiansa näin ”soikeutuvat” toisiinsa.

Sosiaalisessa todellisuudessa vallitsevat toimijoiden väliset suhteet saattavat olla *konfliktin* leimaamia. Tulkitsevassa lähestymistavassa oletetaan, että konfliktit ratkaistaan osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä tapahtuu yhteisten, luonteeltaan sosiaalisten viitekehysten (”common schemes of social meanings”) avulla. Sen tarkempaa kuvausta konfliktin ratkaisuprosessista ei tulkitseva lähestymistapa kuitenkaan Chuan mukaan anna. Holistisen ihmiskäsityksen termein kuvattuna se etenee samalla tavalla kuin objektivoituminen edellä budjetointia koskevassa esimerkissä: osapuolten maailmankuvissa ”sijaitsevat” konfliktin kohdetta koskevat merkitysrakenteet lähenevät vuorovaikutuksen (merkitysten vaihdon) seurauksena toisiaan. Lopulta saavutetaan niiden riittävän samankaltaisuuden seurauksena yhteisymmärrys.

Konfliktin ratkeaminen yhteisymmärrykseen ei todellisessa elämässä kuitenkaan välttämättä merkitse sitä, että näin saatu objektivoitu tulkinta konfliktin ratkaisusta olisi todella täydellisesti yhteinen, ”jaettu”. Holistinen ihmiskäsitys – ja miksei tavallinen arki ajattelukin – tarjoaa sen vaihtoehdon, että yksilölliset tavoiterakenteet maailmankuvassa eivät ole kompromissin myötä muuttuneet niin täydellisesti, että ne olisivat kaikilla osapuolilla todella samat. Onhan mahdollista, että yksilö vain joutuu taipumaan enemmistön tai esimiehen näkemykseen, mutta ei silti muuta todellista kantaansa. Tällä ”piileväksi” jäävällä konfliktilla voi olla merkitystä yksilön tulevaa käyttäytymistä ajatellen.

Yleisemminkin voidaan todeta, että holistisen ihmiskäsityksen valossa ei ole olemassa mitään tulkitsevan näkemyksen olettaa väistämätöntä tai edes pääsääntöistä objektiivista yhteistä ”jaettua” todellisuutta, jonka suhteen ei olisi enää mitään yksilöllisiä näkemys- ja tulkintaeroja. Katsoin artikkelisani (Pihlanto 2003), että tämä maailman ja ihmisten ”suhteellisuus” olisi niin tulkitsevaa lähestymistapaa käyttäville tutkijoille kuin käytännön yrity maailman johtajillekin hyödyksi oivaltaa ja ottaa toiminnassaan huomioon.

Edellä kävi jo ilmi, että tulkitsevassa lähestymistavassa myös *tutkija* on yksilöllinen tulkitseva persoona ja muiltakin osin periaatteessa samanlainen kuin tutkittava yrityksen toimija. Tulkitsevan lähestymistavan omaksuneen tutkijan osittain myös sosiaalisesti leimautuva maailma on luonnollisesti monimutkaisempi ja monitahoisempi kuin valtavirtakäsityksen tutkijan lähinnä metodeihin, hypoteeseihin ja numeerisiin havaintoihin suuntautuva. Tähän liittyen tulkitsevan tutkijan *tajunnallisuuden* ja siihen liittyvän *maailmankuvan* tietynasteinen olemassaolo tuo tarkasteluun jotakin realismia verrattuna valtavirtatarkasteluun, jossa vaikuttavat kapeakarseinen *homo economicus* ja samanlaiselta vaikuttavan tutkija. Siten tulkitsevan tutkimuksen toimija ja tutkija ovat *homo economicusta* todenmukaisempia konstruktioita, vaikka ne eivät läheskään täysin vastaakaan holistisen ihmiskäsityksen edustamaa monitahoisuuden ja samalla todenmukaisuuden tasoa.

Kriittinen lähestymistapa keskittyy ryhmän tai luokan ”situaatioon”

Samoin kuin tulkitsevan, myös kriittisen lähestymistavan toimijalla voi päteillä olevan jonkinlainen *tajunnallisuus*. Toimijoillahan oletetaan olevan intentioita ja kyky subjektiivisiin tulkintoihin. Lisäksi heillä on tiettyä sisäistä, siis henkistä tai tajunnallista potentiaalia, joka tosin oletetaan tukahdutetuksi erilaisin ulkoisin rajoittein – kunnes kriittinen tutkimus ne paljastaa. Onhan selvää, että juuri tajunnan prosesseissa, joissa maailmankuvalla on keskeinen roolinsa, luodaan intentiot, tehdään subjektiiviset tulkinnat ja ymmärretään sekä realisoidaan sisäinen potentiaali. Tulkitsevan tutkimuksen tapaan myöskään kriittisessä tutkimuksessa ei kuitenkaan olla kiinnostuneita ihmisen tajunnallisuudesta, eikä siihen liittyvästä maailmankuvasta, vaan ne jäävät vain hiljaisiksi, päättelyn varaisiksi oletuksiksi.

Myös toimijan jonkinlaisen *situaation* tapaisen ulottuvuuden olemassaolo on kriittisessä lähestymistavassa pääteltävissä, ja se vaikuttaa jopa keskeisemmältä kuin tulkitsevan lähestymistavan toimijalla. Kyseessä on kuitenkin leimallisesti ryhmän tai yhteiskuntaluokan *yhteinen* situaatio, johon juuri kriit-

tisellä tutkimuksella haetaan korjausta lisäämällä yleistä tietoisuutta ”situaatioon” sisältämistä epäkohdista ja rajoittavista mekanismeista.

Vastaavasti *situationaalisuus* eli yksilöllä situaationsa komponentteihin valitsevien suhteiden kokonaisuus olisi kaikilla samassa ryhmässä tai luokassa olevilla toimijoilla yhteinen. Kuten edellä on todettu, holistisen ihmiskäsityksen mukaan situaatio ja situationaalisuus – kuten tajunnallisuuskin – ovat jokaisella yksilöllisiä ja ainutlaatuisia. Tämä vastaa arkikokemustakin.

Kriittisen lähestymistavan tietynlainen ”situationaalinen” korostus näkyy myös *kriteereissä*, joilla arvioidaan käytettäviä teorioita, sillä ne ovat tilanteeseen sidottuja (context-bound). Lisäksi ”situationaalisuus” ilmenee siinä, että yksilöä rajoittavat mekanismit toimivat materiaalisten taloudellisten ja poliittisten suhteiden välityksellä (Chua 1986, 619). Kontekstihan on itse asiassa osa situaatiota, ja niin talous kuin politiikkakin liittyvät juuri situaatioon ja samalla situationaalisuuteen.

Yhteiskuntaluokkien väliset konfliktinomaiset suhteet, jotka kriittinen tutkimus olettaa luonteenomaisiksi, ovat vastaavasti yhteiskuntasuhteiksi kutsuttavan kaikille yhteisen ”perussituationaalisuuden” eräitä osia. Todellisuudessa konflikti koskee tietysti myös kyseisiin luokkiin kuuluvia yksilöitä, jotka luokkatarkastelu kuitenkin sivuuttaa. Itse asiassa vain yksilö voi kokea (itseensä tai ryhmäänsä kohdistuvan) syrjinnän. Niinpä esimerkiksi käyttäessään haastattelumenetelmää kriittinen tutkimuskin joutuu turvautumaan yksilötasoon, vaikka ei tämän tason merkitystä ryhmäkorostuksessaan varsinaisesti tunnustakaan.

Kriittisen tutkimuksen empiiristä todellisuutta leimaavat konfliktisuuden ohella Chuan (1986) näkemyksen mukaan myös objektiiviset, reaaliset *suhteet*, joita yksilöt muuntavat ja uusintavat subjektiivisin tulkinnoin. Siten holistisen ihmiskäsityksen situaation ja situationaalisuuden käsitteisiin viitaten kriittistä tutkijaa kiinnostava todellisuus sisältää sekä konkreettisia että ideaalisia rakennetekijöitä ja samalla ihmisten suhteita näihin. Mutta kuten totesin, ne ovat ainakin samassa tilanteessa oleville toimijoille yhteisiä, eivätkä siten edusta heidän yksilöllistä subjektiivista maailmaansa.

Kaikki edellä esittämäni viittaa siihen, että myös kriittisellä *tutkijalla* voidaan päätellä olevan *tajunnallisuus*, mutta ennen kaikkea tutkijankin kohdalla korostuu jonkinlainen *situaatio* – ja samalla eräänlainen *situationaalisuuskin* – todellisuus, jossa tutkimuksen kohderyhmät elävät ongelmineen ja jossa tutkija voi case-menetelmää soveltaessaan vieraila. Siten myös *tutkittavien* situaatio on samalla osa tutkijankin situaatiota – tosin vain tutkimuksen suorittamisajankohdassa. Holistisen ihmiskäsityksen näkökulmasta on merkille pantavaa, että mainitut *teorioiden* kontekstiin ja aikaan sidotut *arviointikriteerit* viit-

taavat tutkijan ja tutkittavan luokan yhteisen situaation tiettyyn monimuotoisuuteen ja rikkauteen. Tutkittavan situaatio ei siten ole pelkästään ”tässä ja nyt” sekä pelkästään taloudellinen kuten tyypillisessä valtavirtatarkastelussa, vaan se sisältää sekä taloudellisia että sosiaalisia tekijöitä, ja sillä on historiallinen ulottuvuutensa.

Kriittisen tutkijan omaksuman alistavia mekanismeja paljastavan ”valistus-tehtävän” toteutumista voidaan kuvata ihmiskäsityksen avulla niin, että tutkija tarjoaa tutkimustulostensa (ja ehkä jo haastattelukysymystensä) välityksellä tutkittavan situaation kautta tämän tajuntaan tiettyjä epäkohtia paljastavia merkitysrakenteita. Niiden perusteella tutkittava ymmärtää alistetun asemansa ja mahdollisesti myös ryhtyy korjaaviin toimenpiteisiin. Tutkimus voi julkisuudellaan aikaansaada vastaavanlaista ymmärrystä paitsi alistetussa ryhmässä myös sitä laajemminkin piireissä. Oleellista on, että myös yhteiskunnallisten vaikuttajien tajunnoissa tapahtuu ymmärrystä synnyttäviä ja muutostarpeeseen kannustavia merkityskoostumia, siis muutokselle altista mielipiteenmuodostusta.

Vein kriittisen lähestymistavan tarkastelun lopuksi laskentajärjestelmien alueelle ja totesin budjetoititutkimusten osoittaneen, että *järjestelmät* voivat toimia *alistavina* ja muillakin tavoin vahingollisina tekijöinä henkilöstöön kuuluvien situaatioissa. Esimerkiksi Weick (1983) kirjoitti laskentajärjestelmien stressiä aiheuttavista vaikutuksista. Ne ilmenevät ihmisen kaikissa olemassaolon muodoissa. Weickin mainitsemista vaikutuksista subjektiiviset, kognitiiviset ja psykologiset vaikutukset keskittyvät ensisijaisesti tajunnallisuuden alueelle – ne ymmärretään tajunnan prosesseissa – ja terveydelliset vaikutukset luonnollisesti ilmenevät konkreettisimmin kehollisuudessa. Kaikkien näiden vaikutusten perussyyt ovat tässä esimerkissä yksilön situaatioissa sijaitsevassa laskentajärjestelmässä, sen tulosteissa ja johdon tavassa käyttää niitä henkilöstön ohjauksessa ja seurannassa. Vaikutukset heijastuvat sitten yksilön situationaalisuuden kautta hänen tajunnallisuuteensa ja kehollisuuteensa.

Katsoin, että kriittinen tutkija voisi saada holistisesta ihmiskäsityksestä hyötyä juuri siksi, että se tarjoaa mahdollisuuden tunkeutua yksilötasolle. Kun kriittisessä lähestymistavassa käytetään muun muassa etnografisia metodeja, joilla hankitaan tietoa yksittäisiltä ihmisiltä, olisi yksilöllisen tajunnallisuuden ja situationaalisuuden sekä miksei myös kehollisuuden käsitteillä tiettyä tutkijan ymmärrystä lisäävää merkitystä.

Käytännön tutkimusohje tulkitsevalle ja kriittiselle tutkijalle

Artikkelini (Pihlanto 2003) loppuun lisäsin varmemmaksi vakuudeksi vielä ihmiskäsitykseen perustuvan konkreettisen ”käytännön tutkimusohjeen”, jonka avulla erityisesti etnografista tutkimusta tekevä tulkitseva ja kriittinen case-tutkija voivat aikaisempaa paremmin ymmärtää tutkimuskohteessaan kohtamia ihmisiä, sekä näin edesauttaa tutkimuksensa toteutusta.

Korostin ensinnäkin ihmisen ”moniulotteisuutta” ja siitä kumpuavaa subjektiivisuutta sekä *tajunnallisuudessa merkityksinä* esiintyvän informaation monimuotoisuutta: ainoa ”väline”, jonka avulla ihminen voi omaksua tietoa ovat subjektiiviset merkitykset, sillä ne tuottavat ymmärryksen, joka kumuloi-tuu hänen *maailmankuvaansa*.

Havainnollistin, että esimerkiksi haastattelussa ei suinkaan ole kysymys ”objektiivisten totuuksien” ongelmattomasta siirtämisestä haastateltavalta haastattelijalle, vaan monimuotoisesta ja arvaamattomasta vuorovaikutteisesta prosessista, jossa välitetään toiselta toiselle subjektiivisia, asianomaisen henkilökohtaiseen ymmärryshistoriaan perustuvia merkitysten koostumia. Haastateltava henkilö ymmärtää sekä kysymyksen että vastauksen edellyttämän tiedon peilaten sitä maailmankuvansa sisältöihin. Siten mitkä tahansa tiedot, arvot, uskomukset, toiveet tai pelot, jotka sattuvat aktivoitumaan esitetyn kysymyksen johdosta haastateltavan maailmankuvassa, voivat vaikuttaa niin kysymyksen ymmärtämiseen kuin annettavaan vastaukseenkin. Kuten olen edellä aikaisemminkin korostanut, haastattelija ei ole yhtään ”ylivertaisemmassa” asemassa kuin haastateltava, vaan samalla tavalla oman subjektiivisen maailmankuvansa vanki.

Toiseksi *situaatio* ja *situationaalisuus* antavat täydentävän näkökulman samaan ongelma-alueeseen kuin tajunnallisuus ja siihen sisältyvä maailmankuva. Situationaalisuus korostaa, että tutkijan kohtaamalla haastateltavilla on yksilölliset suhteensa situaatiossaan oleviin kohteisiin kuten ihmisiin, esineisiin ja ideoihin. Kaikilla näillä suhteilla voi olla vaikutusta haastateltavien vastauksiin sekä heidän muihin reaktioihinsa haastattelutilanteessa. Tämä yksilöllisyys merkitsee muun muassa sitä, että vaikka haastateltavat henkilöt suorittaisivat kaikki aivan samanlaisia tehtäviä yrityksessä, heidän ainutlaatuiset situationaaliset suhteensa (samoin kuin yksilölliset maailmankuvansakin) saavat heidät näkemään tehtävänsä ja sitä koskevat tutkijan kysymykset eri tavoin. Siten heidän vastauksensakin voivat poiketa toisistaan. Lyhyesti todeten, maailma ei suinkaan ole sama kaikille, vaan jokainen näkee sen persoonallisesti värittyneenä.

Koska *kehollisuus* on tutkijan kannalta haastateltavan näkyvin olemassaolon muoto, se tarjoaa tietyn mahdollisuuden ”lukea” haastateltavan mielentiloja ja sopeutua tilanteeseen sopivalla tavalla. Yleensä edellä tarkastelluissa lähestymistavoissa ei noteerata tutkittavan henkilön kehollista ulottuvuutta lainkaan, mutta käytännön tilanteissa useimmat tutkijat luultavasti tekevät sen perusteella vaistomaisesti haastattelun toteuttamista helpottavia havaintoja ja johtopäätöksiä.

Empiirisen tiedon hankintaprosessissa näyttelevät siis ratkaisevaa, mutta vaikeasti ennakoitavaa roolia kummankin osapuolen subjektiiviset maailmankuvat ja yksilölliset situationaalisuudet sekä osaltaan myös kehollisuudet. Tehtävän vaikeudesta huolimatta huolellinen tutkija pyrkii kartoittamaan tutkittavan henkilön maailmankuvan ja situationaalisuuden keskeisiä piirteitä. Tehtävän ongelmallisuutta kuvaa hyvin se, että tutkittava itsekään ei tiedosta läheskään täydellisesti oman maailmankuvansa kulloinkin relevantteja sisältöjä eikä situaationsa kaikkia merkittäviäkään rakennetekijöitä.

Kuitenkin loppujen lopuksi yhtä tärkeää kuin uppoutua haastateltavan maailmankuvaan ja situationaalisuuteen (tai kehollisuuden lähettämiin viesteihin), on maailmankuvan, situationaalisuuden ja kehollisuuden muodostaman *kokonaisuuden idea* eli tutkijan ymmärrys näiden vuorovaikutteisesta roolista haastateltavan käyttäytymisessä. Ensinnäkin ihmiset eivät ajattele ja toimi vain näkyvän ja konkreettisen informaation pohjalta kuten yleensä oletetaan, vaan koko maailmankuvaansa merkityksinä varastoituneen henkilökohtaisen historiansa ja asenteidensa nojalla, sekä situationaalisuutensa ja kehollisuutensa asettamien mahdollisuuksien ja rajoitusten alaisina. Toiseksi kaikki nämä ulottuvuudet heijastuvat koko ajan monimutkaisella tavalla toisiinsa. Kahdella sanalla ilmaisten jokainen yksilö toimii näiden kaikkien kolmen ulottuvuuden muodostamana *situationaalisena säätöpiirinä*.

Edellä tarkastelemani artikkelini (2003) hyväksymisprosessi Scandinavian Journal of Management -lehdessä vei aikaa yli kaksi vuotta. Aluksi yksi kolmesta revieweristä ehdotti artikkelia hylättäväksi ja kaksi esitti uudelleenkirjoittamista. Päätoimittaja vaihtui prosessin aikana. Edellinen päätoimittaja, entinen laskentatoimen professori Sten Jönsson, vanha tuttu vuosien varrelta, oli tyytymätön artikkelini yhteenvetolukuun. Siksi kirjoitin sen täysin uudelleen edellä kuvailemani ”käytännön tutkimusohjeen” muotoon. Kun olin saanut Jönssonin tyytyväiseksi, päätoimittajaksi tulikin Kristian Kreiner omine vaatimuksineen. Laadittuani useita muistioita minulle annettujen kommenttien johdosta, sain lopulta työvoiton: kaikki kolme revieweriä ja uusi päätoimittaja taipuivat julkaisemiseen. Mieleissäni käväisi jossakin

vaiheessa, että jos artikkeli jää julkaisematta, kirjoitan julkaisuprosessissa syntyneeseen runsaaseen kirjeenvaihtoon nojautuvan deskriptiivisen raportin ja tarjoan sitä julkaistavaksi korkeakoulumme sarjassa.

Tämä julkaisuprosessi kuvaa ehkä myös sitä suhtautumista, jota valitsemani epätavanomainen filosofinen aihepiiri helposti saa osakseen. Tietysti hyväksymisprosessin kangerrellessa kirjoittaja saa aina katsoa peiliin myös oman esitystyylinsä suhteen.

Kyseistä artikkelia edeltänyttä käsikirjoitusta, joka keskittyi kolmesta ole-massaolon muodosta nimenomaan situationaalisuuteen (Pihlanto 2000b), olin tarjonnut Anthony Hopwoodille julkaistavaksi hänen toimittamassaan aikakauskirjassa. Tämä käsikirjoitus syntyi siitä syystä, että Hopwood piti alkuperäistä liian laajana ja arveli keskittymisen situationaalisuuteen olevan perusteltua. Näin menettelin, mutta lehden reviewerit eivät olleet suosiollisia. Kun sitten tarjosin artikkelia Scandinavian Journal of Management -lehteen, reviewerit pakottivat minut (aivan oikein) ottamaan myös taju-nallisuuden ja kehollisuuden jälleen mukaan tarkasteluun. Näin palasin lähtöruutuun, mutta mielestäni käsikirjoitus oli julkaisukuntoon päädytty-ään kyllä parantunut oleellisesti alkuperäisestä.

7.6 Konstruktiivisen tutkimusotteen ja vähän toimijaverkostonkin kim-pussa

Holistinen ihmiskäsitys jälleen työkaluna

Seuraava kohde, jonka tarkasteluun sovelsin holistista ihmiskäsitystä, oli konstruktiivinen tutkimusote. Kysymyksessä on Kari Lukan, Eero Kasasen ja Arto Siitosen (Kasanen et al. 1991, 1993; Lukka 2000, 2003) kehittämä metodolo-ginen vaihtoehto, joka pyrkii tuottamaan yritysjohton tarpeisiin jonkin toimi-van *konstruktion*.

Helsingin kauppakorkeakoulun silloisen rehtorin Eero Kasasen 50-vuotisjuhla-julkaisussa ilmestyneessä artikkelissani Rationaalisen toimijan oletus, subjektivismi ja konstruktiivinen tutkimusote (Pihlanto 2002a) pyrin hahmottamaan ja konkretisoimaan holistisen ihmiskäsityksen avulla tutki-jan ja tutkittavankin roolia konstruktiivisessa tutkimusprosessissa. Tarkoi-

tukseni oli samalla myös kirkastaa subjektivismin merkitystä konstruktivistista tutkimusotetta sovellettaessa.

Tarkemmin todeten kuvasin, miten ihmisen tiedolliset ja muut kyvyt sekä rajoitteet heijastuvat konstruktivistiseen tutkimusprosessiin sekä miten ne voidaan ottaa asianmukaisella tavalla huomioon. Katsoin muun muassa pedagogiselta kannalta hyödylliseksi tuoda tähän tapaan esiin kulloinkin opetettavan metodologian suhde tutkijaan ja tutkittavaan henkilöön (esimerkiksi haastateltavaan). Tällöin voidaan nostaa esille erityisesti tutkijan rooli metodologian ja metodin soveltajana sekä arvioida metodologian tutkijalle asettamia vaatimuksia. Artikkelin ”sukulaisuus” edellisessä luvussa käsittelemäni kolme metodologiaa ihmiskäsityksen valossa ruotivaan artikkeliin (2003) on siis ilmeinen.

Rationaalisen käyttäytymisen oletuksen kritiikkiä

Ennen konstruktivistiseen tutkimusotteeseen paneutumista palasin aluksi takavuosien vakioteemoihini, *subjektivistiseen* lähestymistapaan ja *rationaalisen* käyttäytymisen oletuksen kritiikkiin. Paitsi holistiseen ihmiskäsitykseen, myös aivotutkimukseen nojautuen kyseenalaistin kaikissa tilanteissa rationaalisen pysyvän toimijan mahdollisuuden. Päädyin siihen, että rationaalisuus on hyödyllinen korkeintaan *ideaalina*, jota ei kuitenkaan voida läheskään aina saavuttaa.

Koska oli kysymys yliopistomiehen juhlakirja-artikkelista, viittasin lyhyesti myös rationaalisen toimijan oletuksen haitallisiin seurauksiin yliopistomaailmassa. Kun mitataan lähinnä määrällisiä suureita, laatu unohtuu:

”Laadun alueella syntyneistä tappioista varoittavana esimerkkinä voidaan mainita yliopistomaailma. Kun mittaus kohdistetaan tutkintojen ja joissakin tapauksissa myös tutkimusten määriin, joiden perusteella rahoitusta jaetaan, syntyy pakostakin toiminnan laatua heikentäviä vaikutuksia. Samalla henkilöstön hyvinvointi vähenee, kun se joutuu yhä verisempään määräkilpailuun, joka on vastoin yliopiston toiminnan todellista, sivistyksellistä ja luovuutta korostavaa luonnetta.” (Pihlanto 2002a, 58).

Tämän kirjoittamisen jälkeen on mittausmentaliteetti yliopistoissa vain vahvistunut. Yhä useampi on ilmaissut huolestuneisuutensa siitä, että yleistyneet tulostmittaukset ja niihin liittyvä kilpailu vaikuttavat haitallisesti toiminnan laatuun ja luovuuteen.

Sain artikkelini pääteemoille hyödyllistä taustatukea myös vanhan tuttavuuteni Henry Mintzbergin kirjoituksesta (Mintzberg ja Westley 2001). Siinä määriteltiin kolme erilaista päätöksentekotyylä, jotka sopivat erilaisiin tilanteisiin. Nämä tyylit olivat perinteinen rationaalinen ”*thinking first*”, visioiva ja

ideoiva ”*seeing first*” sekä vaistoon perustuva ”*doing first*”. Tämä kolmijako tukee käsitystä, että järkeen ja rationaalisuuteen perustuva toimintatapa ei ole ainoa mahdollinen, vaan myös päätöksentekijän *tunteilla* ja *toiminnalla* tai *vaistolla* on oma itsenäinen tehtäväalueensa. Nämähän tulivat edellä esille muun muassa holistisen ihmiskäsityksen määrittelemänä merkityslajeina.

Saatoin artikkelissani tyydytyksekseni myös todeta, että rationaalisuusajattelun vahvassa linnakkeessa kansantaloustieteessä on alkanut esiintyä kirjoittajia, jotka asettavat tiukan rationaalisuusoletuksen kyseenalaiseksi. Esimerkiksi yhdysvaltalainen professori Matthew Rabin (1998) on tehnyt sen sinänsä varsin itsestään selvän havainnon, että arkielämän toiminta ei ole läheskään aina rationaalista. Miten sitten toiminta ja taloudellinen päätöksenteko organisaatioissa voisivat sitä olla, kun ihminen on kuitenkin pohjimmiltaan aina sama? Vallitseva taloustiede sitä vastoin olettaa sinisilmäisesti, että ihmisellä on aina riittävästi itsekuria ja selkeät preferenssit, joita tarvitaan rationaalisen toiminnan toteuttamiseksi. Rabin toteaaakin, että usein tämä itsekuri näyttää todellisuudessa puuttuvan, ja ihminen haluaa palkkion välittömästi, vaikka sen saamisen lykkääminen tuottaisi tulevaisuudessa palkkiota paljon suuremman hyödyn.

Rabinin aluevaltauksen herättämä suuri huomio ehkä osoittaa eri tieteenalojen välisen muurin korkeutta ja vallitsevan taloustieteen suurta ylivaltaa. Liiketaloustieteen näkökulmasta Rabinin voidaankin ajatella vain keksineen ruudin uudelleen, mutta hänen koukkauksensa taloustieteestä psykologian puolelle on silti tervetullut.

Sittemmin kansantaloustieteen piirissä on alkanut esiintyä muitakin toimijoiden täydellisen rationaalisuuden epäilijöitä. Varsinkin vuonna 2008 alkaneen finanssikriisin jälkeen esimerkiksi kansantaloustieteen professori ja taloustieteen Nobel-palkinnon saaja Paul Krugman on esittänyt, että taloustiede yksinkertaistavine oletuksineen ihmisistä ja markkinoista oli eräs osasyllinen kriisiin ja myös siihen että sen syntymisen mahdollisuutta ei osattu ennakoida. Monet valtavirtataloustieteilijät kuitenkin pysyvät edelleen vanhoissa juoksuhaudoissaan ja puolustavat todellisuudelle vieraita oletuksiaan.

Mainittakoon, että etsin jo edellä käsittelemääni tapaan tässäkin artikkelissani (2002a) havainnollisia perusteluja ajatuksilleni myös tieteellisen kirjallisuuden ulkopuolelta – nyt subjektivismille ja ihmisen rajoitetuille mahdollisuuksille hankkia tietoa maailmasta. Käytin siinä hyväkseni kirjailija Volter Kilven teosta *Ihmisestä ja elämästä* (Kilpi 1900-1911).

Olin aikoinaan lukenut Volter Kilven pääteoksen Alastalon salissa (Kilpi 1993), mutta hänen muuhun tuotantoonsa tutustuin myöhemmin professori Asko Korpelan vetämässä edellä jo mainitsemassani nettilukupiirissä. Kilven teoksissa poraudutaan ihmisen sisimpään ainutlaatuisella tavalla. Eri-tyisesti Alastalon salissa kuvaa romaanihenkilöiden jatkuvaa tajunnanvirtaa – rauhalalaisittain ilmaisten: tajunnan prosesseja. Teos edustaa fiktiivistä esimerkkiä ihmisen tajunnallisuuden, situationaalisuuden ja kehoillisuuden yhteispelistä, mistä kirjoitinkin artikkelin Kanava-lehteen (ks. Pihlanto 1999a).

Siteerasin konstruktiiivista tutkimusotetta koskevassa artikkelissani Volter Kilven teoksessaan *Ihmisestä ja elämästä* esittämää näkemystä yksilön mahdollisuuksista hankkia tietoa maailmasta:

“Ei ihmisen havaittavissa ole mitään muuta varmaa kuin hänen oma mielensä, tai oikeammin ne liikkeet ja liikutukset, joina maailma kuvastuu hänen mielellään, ja jotka tekevät hänen oman mielensä havaittavaksi hänelle. Sentähden se, joka väittää muuta alkuperäistä havaintoperustusta ajatushuomiolleen mielestäni jo lähtökohtansa valitsemisessa tekee mahdollisimman suuren perusvirheen.” (Kilpi 1990, 22).

Tässä lainauksessa korostuu ihmisen *oman tajunnan* ratkaiseva osuus hänen havaintojensa syntymisessä. Mainitut ”liikkeet ja liikutukset” edustavat juuri ihmisen omaa tajunnallista kokemusta maailmasta. Maailma ja sen objektit eivät siis tarjoutu ihmiselle sellaisinaan ja samana kaikille, vaan ihmisielen tuottamina subjektiivisina ”liikkeinä ja liikutuksina” – eli holistiseen ihmiskäsitykseen viitaten, subjektiivisina merkityksinä.

Konstruktiiivinen tutkimusote ihmiskäsityksen valossa

Konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen palatakseni, sen alkuperäisessä muotoilussa voi havaita tiettyä nomoteettista eli objektivistista painotusta ja näin ollen myös rationaalisuuden ideaalia. Onhan tällä tutkimusotteella tehdyn tutkimuksen keskeisenä tavoitteena *konstruktion* luominen käytännön tarpeisiin, eli varsin konkreettinen ja samalla rationaalinenkin asia (Pihlanto 2002a, 58-59). Konstruktiiivista tutkimusotetta myöhemmin kehitettäessä (esim. Kasanen et al. 1993) avataan selvästi mahdollisuuksia myös subjektivistisen lähestymistavan suuntaan, mutta tekijät eivät varsinaisesti syvennä tätä ulottuvuutta.

Sittemmin Kari Lukka on rinnastanut konstruktiiivisen tutkimuksen *etnografiseen* tutkimukseen ja todennut siinä voitavan soveltaa ymmärtävää, tulkitsevaa tutkimusta, mikä tuo luonnollisesti mieleen subjektivistisen lähestymistavan. Kuitenkin itse termiä subjektivistinen on näissä yhteyksissä vältelty.

Halusinkin artikkelissani demonstroida, että *subjektivistinen lähestymistapa* on konstruktiiivisessa tutkimuksessa jopa luontevampi valinta kuin tiukan objektiivinen. Perustelin tätä sillä, että *ihmiset* ovat konstruktiiivista tutkimusta toteuttaessa haastateltavina ja havainnoitavina yhteistyökumppaneina keskeisiä ja he tuovat siten subjektiiviset tulkintansa tutkimusprosessiin.

Pyrin käsiteanalyysin keinoin tarkastelemaan, miten subjektivismi ja siihen luontaisesti liittyvä oletus täyteen rationaalisuuteen kykenemättömästä toimijasta luontuvat konstruktiiivisen tutkimusotteen käyttötilanteeseen sekä mitä täsmentäviä sävyjä se voisi tuoda mukanaan. Tarkoitukseni oli toisin sanoen osoittaa ja perustella *subjektivistisen lähestymistavan merkitys* konstruktiiivista tutkimusotetta sovellettaessa (Pihlanto 2002a, 62).

Suunnilleen samoihin aikoihin kun konstruktiiivinen tutkimusote nousi esiin suomalaisessa laskentatoimessa, Rauno Tamminen kehitteli Jyväskylän yliopistossa huomattavassa määrin samantyyppistä metodologiaa, jota hän kutsui kehittämistutkimukseksi (Tamminen 1992). Tällainen käytäntöön voimakkaasti suuntautunut lähestymistapa sattui siis olemaan tuolloin ajankohtainen ja tutkijat kehittivät samantapaisia ideoita eri tahoilla ilmeisesti toisistaan tietämättä.

Konstruktiiivinen tutkimusprosessi on totuttu jakamaan toisiaan seuraaviin vaiheisiin esimerkiksi seuraavasti (Lukka 2000, 2002): 1) relevantin ongelman etsintä, jossa on mahdollisuus myös teoreettiseen kontribuutioon, 2) pitkän aikavälin yhteistyömahdollisuuksien selvittäminen kohdeorganisaation kanssa, 3) syvällinen perehtyminen tutkimusaiheeseen sekä käytännöllisesti että teoreettisesti, 4) ratkaisumallin innovointi ja konstruktion kehittäminen, 5) ratkaisun toteutus ja sen toimivuuden testaus, 6) ratkaisun soveltamisalan pohtiminen sekä 7) teoreettisen kontribuution tunnistaminen ja analysointi.

Tarkastelin artikkelissani (Pihlanto 2002a, 62-66) seuraavassa siteeraamaani tapaan toimijoiden (mukaan lukien tutkijan) tekemisiä kussakin konstruktiiivisen tutkimusprosessin vaiheessa käyttäen hyväkseni holistista ihmiskäsitystä. Pyrin samalla osoittamaan tutkijan ja toimijan luontaisen subjektiivisuuden sekä sen vaikutuksen prosessiin periaatteessa samaan tapaan kuin luvussa 75 käsitellyn artikkelini (Pihlanto 2003) viimeisessä luvussa.

1) Käytännössä *relevantin ongelman etsintään* osallistuvien yksilöiden subjektiiviset tulkinnat näyttelevät prosessissa luonnollisesti ratkaisevaa roolia, vaikka tätä ei konstruktiiivista lähestymistapaa esiteltäessä erityisesti mainitaakaan. Tutkijan mielessä mahdollisesti kummitteleva *homo economicus* -oletus voi kuitenkin johtaa hänet harhaan:

”Tässä omaksutun ihmiskäsityksen valossa arvioiden käytännön toimijoilla saattaa olla hyvinkin vaihtelevia subjektiivisia näkemyksiä relevantista on-

gelmasta ja varsinkin siitä, miten sitä tulisi ryhtyä formuloimaan. Tutkija joutuu selvittämään toimijoiden toisistaan poikkeavia tulkintoja sekä tekemään niiden pohjalta oman subjektiivisen tulkintansa. Yrityksessä toimivien yksilöiden tulkintojen ja näiden subjektiivisuuden sivuuttaminen tai heidän leimaamisensa edes tutkijan omissa ajatuksissa ”objektiivisiksi” ei ainaakaan helpota relevantin ongelman löytämistä ja formulointia. Tutkijan on syytä myös tiedostaa oma subjektiivisuutensa.” (Pihlanto 2002a, 62).

Tutkimuksen teoreettisen kontribuution mahdollisuuden alustavaa arviointia tapahtuu jo tässä vaiheessa, ja se edellyttää alan teorian senhetkisen tason hyvää tuntemusta: on tiedettävä, mitä tieteenalalla on saatu aikaan ja mitä tutkimusta kaipaavia aukkoja kirjallisuudessa esiintyy. Muutoin voidaan tulla valinneeksi aihe, joka on kyllä käytännön kannalta mielenkiintoinen, mutta josta ei saa teorian kehittämisen kannalta juuri mitään irti. Tutkijan maailmankuvan sisältö teoreettisen tietämyksen suhteen ja hänen mahdollisuutensa saada lisätietoja esimerkiksi hänen tilanteissaan olevilta kollegoilta ovat siis tässä avainasemassa.

Tässä ja kaikissa muissakin tutkimusprosessin vaiheissa tarvitaan Rauhalan *henkiseksi* määrittelemää tajunnan toimintaa (vastakohtana psyykinen, johon kykenee eläinkin). Siinä yksilö asettuu ikään kuin itsensä ulkopuolelle arvioimaan tilannetta, arvojaan ja tekemisiään (Rauhala 1995, 114-122).

2) Tutkijan ollessa valitsemassa kohdeorganisaatiotaan hän joutuu samalla selvittämään pitkäaikaisia *yhteistyömahdollisuuksia kohdeorganisaation kanssa*. Tässä tarvitaan suostuttelukykyä, mikä perustuu enemmän tai vähemmän vaistomaisiin ihmissuhdetaitoihin, mutta mahdollisesti myös nimenomaisesti ymmärrettyyn ja sovellettuun ihmistuntemukseen. Tässä kaikessa yrityksen edustajien näkeminen sellaisina kuin he todellisuudessa ovat, voi olla ratkaisevaa hankkeen liikkeellelähden ja etenemisen kannalta. Niinpä yrityksen edustajien pitäminen puhtaasti rationaalisina olioina voi esimerkiksi estää tutkijaa tunnistamasta ihmisten toiminnan kätkeytyjä motiiveja. Sen sijaan ihmisen subjektiivisuuden ja puutteellisen rationaalisuuden oivaltaminen saa tutkijan ottamaan realistisen asenteen tehtävänsä. Näin hän kykenee esittämään asian- sa siten, että onnistuminen on todennäköisempi kuin rationaalisuusoletuksen varassa toimien.

3) Ei ole myöskään syytä unohtaa tutkijan subjektiivisen maailmankuvan roolia, eikä hänen toimintansa luonnetta merkityksen ongelman jatkuvana ratkaisemisprosessina esimerkiksi silloin kun hän *perehtyy syvällisesti tutkimus- aiheeseen sekä käytännöllisesti että teoreettisesti*. Tämä tehtävä vastaa teoriaa koskevalta osin jossakin määrin edellä esitettyä tieteellisen kontribuution mahdollisuuden arviointivaihetta. Tutkijan on omaa subjektiivista harkintaansa käyttäen – eli maailmankuvansa relevantteja sisältöjä peilaten – mutta myös

muihin lähteisiin turvautuen arvioitava, mikä on riittävä teoreettinen pohja tutkimukselle.

Perehtyminen tutkimusaiheeseen muistuttaa hyvin paljon tulkitsevaa case-tutkimusta. Siten tutkijan pyrkimyksenä on tutkimuskohteessa suoritettavien havainnoinnein, haastatteluin ja kirjallisen aineiston analyysien paljastaa konstruktion rakentamisen kannalta relevantit käytännön ongelmat sekä pyrkimykset. Tämä merkitsee yrityksen toimijoiden subjektiivisten näkemysten ja tulkintojen sekä myös näiden yhteisten tulkintojen selvittämistä:

”Käsillä olevaa vaihetta ei voida suurimmalta osaltaan pitää objektiivisrationaalisenä faktatiedon ”esiin kaivamisena” vaan pikemminkin ihmisten maailmankuvien sisältämien vaihtelevien ja osin hämärienkin merkityssuhteiden kartoitustyönä. Tässä vuorovaikutteisessa kartoitustyössä alun perin hämärät merkityssuhteet saattavat vähitellen kirkastua, ja näin tutkijan perehtyneisyys tutkimusaiheeseen kasvaa prosessin edetessä.” (ma. 63).

Osapuolten maailmankuvien ohella myös heidän situationaalisuuksillaan eli suhteillaan todellisuuden eri aspekteihin on luonnollisesti tärkeä roolinsa tutkijan hankkiessa käytännön tuntemusta aiheestaan. Kukaan ei suinkaan toimi umpiossa vaan situationaalisuutensa ilmentämässä monimutkaisessa suhdverkossa, joihin sisältyvät niin konkreettiset kuin abstraktitkin tekijät. Periaatteessa mitkä tahansa näistä tekijöistä voivat heijastua perehtymistyön etenemiseen ja sen tuloksiin.

4) Itse konstruktiivisen tutkimuksen ydinvaihe, *ratkaisumallin innovointi ja konstruktion kehittäminen*, on suurelta osin tutkijan ja käytännön toimijoiden yhdessä suorittamaa aikaa vievää ryhmätyötä. Siten se ei suinkaan ole luonteeltaan pelkkä tekninen ohjelmointi- tai rakentamisprosessi, vaan mitä suurimmassa määrin *sosiaalinen*. Näin ollen ihmisten toiminnan subjektiivinen luonne heijastuu väistämättä siihen. Tutkijan on tiedostettava tämä, voidakseen toimia realistiselta pohjalta ja asennoituakseen ihmisten epärationaaliinkin piirteisiin ymmärtävän kärsivällisesti. Kyseinen prosessi sisältää alkuperäisten konstruktioiden kehittelyä ja niiden alustavaa implementointia sekä palaamista jälleen innovatiiviseen vaiheeseen täsmentyneiden uskomusten ja karttuneen tietämyksen kera:

”Selvää on, että tämä tietämys ja uskomukset ovat olemassa osallistujien tajuntaan syntyneiden subjektiivisten merkitysten muodossa, jotka kehittyvät ja objektiivoituvat koko ajan prosessin kuluessa.” (ma. 64).

Siten konstruktion rakentaminen on paitsi sosiaalinen, myös syvästi yksilöön, hänen tajunnallisuuteensa – ja myös situationaalisuuteensa eli hänen koko ”toimintaympäristöönsä” – kietoutuva prosessi.

5) Samoin *ratkaisun toteutus ja sen toimivuuden testaus* on pitkälti sosiaalinen, ihmisten välinen prosessi. Siten ihmisten subjektiivisuus ja ”rationaalisuusvajae” on syytä ottaa siinäkin huomioon. Kehitetty konstruktio on myös yleensä aktiivisesti myytävä kohdeorganisaation avainjäsenille. Pelkästään järkeen vetoavat perustelut eivät välttämättä johda positiiviseen tulokseen – kuten eivät yleensääkään myyntityössä – sillä myös *tunteilla* ja uskomuksilla on keskeinen roolinsa ihmisten päätöksenteossa ja toiminnassa.

Yksiselitteisiä kriteerejä konstruktion toimivuudelle ei välttämättä ole. Luonnollisesti ääritapauksiin liittyvät ratkaisut ovat helppoja, kuten täysin toimimattoman konstruktion käytöstä luopuminen ja kaikkien osapuolten kiittämän ratkaisun hyväksyminen. Jokainen yksilö arvioi konstruktion toimivuutta omasta subjektiivisesta tajunnallisesta ja situationalisesta näkökulmastaan, joten eri henkilöiden tekemien arviointien tulokset saattavat poiketa toisistaan enemmän tai vähemmän. Selvää on, että hankkeen vastustajat tulkitsevat konstruktion pienetkin puutteet vakaviksi ja saavutetut hyödyt vähäisiksi tai katsovat hyötyjen puuttuvan kokonaan.

Hankkeeseen myönteisesti suhtautuvat yksilöt puolestaan tulkitsevat ratkaisun toimivuuden helposti liioitellun myönteisessä valossa. Heidän motiivinsa saattaa johtua siitä, että he saavat kiitokset työstä tai että konstruktion käyttöönotto vahvistaa heidän asemaansa organisaatiossa. Tutkija voi itsekkin helposti yliarvioida konstruktionsa toimivuutta ja liioitella saamiaan positiivisia tulkintoja sekä vähätellä kriittisiä näkemyksiä: tämä on esimerkiksi opinnäytetutkimusten ohjaajille ja tarkastajille tuttu opiskelijan reaktio työnsä arvosteluun.

6) *Ratkaisun soveltamisalan pohtiminen* edellyttää sekin, että tutkija tunnistaa oman subjektiivisuutensa sekä havaintojensa rajallisen rationaalisuuden. Konstruktion muihin organisaatioihin siirrettävyyden arviointi on usein hyvin ongelmallista ja virhelähteitä sisältävää harkintaa, josta arviointiin osallistuvat voivat esittää hyvinkin paljon toisistaan poikkeavia subjektiivisia tulkintoja. Parhaassa tapauksessa vuorovaikutus osapuolten välillä johtaa lopulta riittävän taseiseen objektivointiin eli yhteiseen tulkintaan ratkaisun soveltamisalasta.

7) *Teoreettisen kontribuution tunnistaminen ja analysointi* muodostavat konstruktiivisen tutkimusprosessin viimeisen vaiheen. Tässäkin tutkijan ei pidä nähdä itseään täysin rationaalisena, vaan omien subjektiivisten tavoitteidensa ajamana henkisenä toimijana, jonka on virhepäätelmien välttämiseksi puututtava aktiivisesti tajuntansa sisältöihin sekä niitä ohjaaviin mielikuviin. Miten tässä onnistuu, on yksilö- ja tilannekohtainen kysymys, mutta tutkijan on syytä tiedostaa ongelma.

Joka tapauksessa kontribuution tunnistaminen ja jalostaminen vaativat tutkijalta hyvää tajunnallista kvaliteettia. Juuri tällöin hänen henkilökohtaisten subjektiivisten ominaisuuksiensa merkitys nousee keskeiseksi: samassakaan

tilanteessa ja samasta aineistosta jokainen ei välttämättä keksi ainakaan yhtä ansiokkaita tulkintoja sekä johtolankoja, jotka tarjoavat mahdollisuuksia uusiin kysymyksenasetteluihin ja siten teoreettisiin innovaatioihin. Oletus samanlaisista ja objektiivisista toimijoista osoittautuisi varsinkin tässä vaiheessa erityisen harhaanjohtavaksi.

*Loppupäätelmissä (Pihlanto 2002a, 66) esitin näkemyksen, että konstruktii-
visen tutkimusotteen hyväksikäyttäjät saisivat tutkimuksiinsa lisää toden-
mukaista sävyä, jos he mieltäisivät koko tutkimusprosessin ajan niin tutki-
muskohteessa työskentelevät toimijat kuin itsensäkin perusominaisuusil-
taan väistämättömästi subjektiivisuuden leimaamiksi sekä samalla täydelli-
seen rationaalisuuteen kykenemättömiksi (ja joskus myös siihen haluttomik-
si).*

Yleensä hien toimijat ja tutkija unohdetaan konstruktii-visessa (kuten kyllä kaikessa muussakin) tutkimuksessa kokonaan, ja heidän olemassaolonsa sekä määrittelynsä jäävät korkeintaan rivien väliin. Näin siitä huolimatta, että konstruktii-
vinen tutkija joutuu työskentelemään yhteistyössä yrityksessä toimivien yksilöllisten ihmisten kanssa, jolloin luulisi näillä toimijoilla olevan jotakin merkitystä tutkijan työn onnistumisen kannalta. Tämä unohdus koskee sekä tutkimuksen kenttätyötä että teoriavaihetta: sen paremmin tutkimuksen teo-
reettisessä viitekehysessä kuin itse konstruktiossakaan ei konstruktion käyttä-
jille anneta yleensä mitään sijaa.

Sen lisäksi, että perinteiset konstruktii-viset tutkijat voivat hyötyä edellä hahmoteltuun tapaan ihmiskäsityksestä ja subjektivistisestä ajattelutavasta, toisaalta myös subjektivistisen lähestymistavan omaksuneet toiminta-
analyttiset tutkijat voisivat löytää konstruktii-visen tutkimuksen tarjoaman uuden metodologisen vaihtoehdon. Niinpä ryhtyessään rakentamaan kohdeyri-
tykseen konstruktioita, he voisivat soveltaa heille tuttua subjektivistista ontolo-
giaa, epistemologiaa ja ihmiskäsitystä. Tämä vaihtoehto olisi sitä luontevampi, mitä vähemmän ”teknisestä” konstruktioista on kysymys ja siten, mitä enem-
män sosiaalisia, organisatorisia sekä johtamisfilosofisia painotuksia konstruk-
tio tulee sisältämään.

Myöskään teknisen konstruktion rakentaminen subjektivistisesti asennoitu-
en ei ole poissuljettu, sillä minkä tahansa tekniikan tuominen ihmisyyhteisöön on väistämättä samalla inhimillinen, sosiaalinen ja organisatorinen hanke. Subjektivismihan ei tietenkään kiellä konkreettisen todellisuuden ja siihen si-
sältyvien teknisten järjestelmien olemassaoloa ja merkitystä. Yksilöt vain tul-
kitsevat niitä subjektiivisista lähtökohdistaan eli yksilöllisiä maailmankuviaan vasten, ja siten ymmärtävät ne kukin itselleen ominaisella tavalla.

Erityisesti vaativa konstrukttiivinen tutkimushanke on luontevaa toteuttaa ryhmätyönä. Siten hankkeessa voisi hyvinkin olla mukana sekä teknisen että mainittujen muiden tutkimuksellisten ulottuvuuksien tuntija tai tuntijoita. Konstrukttiivisen tutkimusotteen alkuperäisten kehittäjien muodostama yhteistyöryhmä – Eero Kasanen, Kari Lukka ja Arto Siitonen – näyttäisi täyttävän tämän tyyppisen lähestymistavaltaan monitieteisen kriteerin.

Toimijaverkostoteoria vähättelee ihmistä

Lähivuosina törmäsin tieteellisissä aikakauskirjoissa ja joskus myös opinnäytetöitä tarkastaessani *toimijaverkostoteoriaan* (actor-network theory), jota muun muassa Callon (1991) ja Latour (1993) olivat kehittäneet. Teoriaa sovellettiin myös laskentatoimen tutkimuksessa (esim. Briers ja Chua 2001). Lainattakoon aluksi seuraava internetistä löytynyt toimijaverkostoteorian esittely:

”Actor-network theory, sometimes abbreviated to ANT, is a theory of scientific, technological, and organizational fact developed by two leading French STS [science and technology studies] scholars, Michel Callon and Bruno Latour, and a British anthropologist, John Law. --- it is distinguished from other STS and sociological network theories in that an actor-network contains not merely people, but also material objects and organizations. These are collectively referred to as Actant. One central part of this approach is the principle of generalized symmetry, which stipulates that human and non-human actors should be treated with the same vocabulary. Some scholars incorrectly use the term Actant to denote only the non-human actor. A successful actor network is achieved when innovators succeed in building a network that is capable of resisting external attack from human as well as non-human actors. ANT is among the theories commonly used by scholars in the interdisciplinary field known as Science and technology studies.” (Wikipedia 2006).

Toimijaverkostoteoriassa tarkasteltavan kohteen määritellään siis koostuvan ”aktanteista” eräänlaisista toimijoista ja heidän muodostamistaan verkostoista – kuten teorian nimi osuvasti kuvaakin. Ihmiskeskeistä lähestymistapaani ajatellen pidän tämän teorian käyttöä laskentatoimessa (ja yleensäkin liiketaloustieteessä) taka-askeleena siitä huolimatta, että ihminen otetaan siinä sentään jollakin tavalla huomioon.

Erityisen outoa tässä teoriassa on mielestäni elottomien ja inhimillisten objektien samankaltaistaminen, eräänlainen ”tasa-arvoistaminen”: kuten edellä esitetystä lainauksesta todetaan, niitä käsitellään samanlaisella käsitteistöllä (vocabulary). Siten teorian mukaan esimerkiksi laskentahenkilö ja laskentajärjestelmä olisivat tässä mielessä ikään kuin ”samanarvoisia

toimijoita”. Teorian mukaan myös elottomilla toimijoilla voi olla valtaa, mikä vaikuttaa melko absurdilta tai ainakin se edellyttää tavanomaisten vallan määritelmien täydentämistä.

Tämä teknisen ja elollisen samankaltaistaminen selittyy kyseisen alan (science and technology studies) voimakkaasti teknologiapainotteisella luonteella: kun lähtökohtana on tekniikka, ihminen jää sivurooliin.

Empiiriselle tutkimukselle voi olla suorastaan vahingollista jos järjestelmää ja ihmistä pidetään samanlaisin käsitteistöin tarkasteltavissa olevina ”toimijoina”. Järjestelmä ja sen toimintahan on aina ihmisen aikaansaama – näin silloinkin kun se ”toimii” näennäisen itsenäisesti ja ainakin hetkellisesti ihmisistä riippumatta, esimerkiksi sähköenergian ylläpitämänä. Jos tätä ei tiedosteta, voi ihmisen ja elottomien järjestelmien muodostaman kokonaisuuden ymmärtäminen hämärtyä: sitä pidetään liian mekanistisena.

Kun esimerkiksi laskentatoimen case-tutkija lähestyy empiiristä kohdettaan, hänen on joka tapauksessa pakko nähdä haastattelemansa ja havainnoimansa ihmisten toimivan aivan toisella laadullisella tasolla kuin elottomat kohteet. Ihmisethän ovat ajattelevia ja intentionaalisia toimijoita, jotka pystyvät aidosti kommunikoimaan, toisin kuin elottomat kohteet.

Näin ollen toimijaverkostoteoria on empiriaa ajatellen erottelukyvyltään aivan liian karkea: empiirinen tutkija ei voi tehokkaasti käsitellä elollisia ja elottomia kohteita samalla karkeusasteella, eikä myöskään samalla terminologialla operoiden. Toimijaverkostoteorian yhteydessä puhutaan myös etnografisista menetelmistä, joissa tietysti joudutaan erottamaan elottomat ja elolliset toimijat toisistaan – kukaanhan ei kuvittele menevänsä haastattelemaan esimerkiksi laskentajärjestelmää, vaikka se olisi hänen keskeinen tutkimuskohteensa.

Toimijaverkostoteorian suorittama elollisen ja elottoman samankaltaistaminen vaikuttaa sitäkin oudommalta, kun sen yhteydessä kuitenkin saatetaan puhua muun muassa yhteisistä *merkityksistä*. Tällöin ei (toivottavasti) tarkoiteta elollisten ja elottomien toimijoiden yhteisiä merkityksiä. Merkityksiähän pystyvät luomaan vain ihmiset tajunnoissaan. Koneisiin voidaan tietysti syöttää ihmisten luomia merkityksiä, ja koneet voidaan ohjelmoida reagoimaan ikään kuin ne ymmärtäisivät merkityksiä, mutta tajunnan prosesseja vastaavia henkisiä operaatioita ne eivät kykene aidosti suorittamaan. Puhumattakaan siitä, että niillä olisi aito maailmankuva ja situationaalisuus.

Käsittääkseni toimijaverkostoteorian kaltaiseen teoriaan voidaan päätyä vain siinä – monella tieteenalalla tosin tavanomaisessa – tilanteessa, että ihmistä ei varsinaisesti oteta huomioon, eikä varsinkaan määritellä. On siis pohjimmiltaan kysymys joko ihmiskäsityksen täydellisestä puuttumisesta tai

sen vajavaisuudesta. Ainakin empiirisillä tutkijoilla olisi aina oltava edes jonkinlainen tiedostettu käsitys ihmisestä, jonka maailmaa hän tutkii.

Kuten olen edellä aikaisemminkin todennut, ihmiskäsityksensä määrittelyn laiminlyövät tutkijat eivät kuitenkaan näytä huomaavan, että he tarvitsevat paitsi kenttätönsä välittömiin tarpeisiin soveltuvan, myös *teoreettiseen* viitekehukseensä sisältyvän määritelmän ihmisestä – siis ihmiskäsityksen – voidakseen olla toiminnassaan johdonmukaisia. Niinpä he operoivat kenttätönsään puutteellisesti (tai ei lainkaan) määriteltyjen olioiden parissa ja käsittelevät teorian tasolla ihmisiltä saamiaan havaintoja ilman niiden riittävää kytkentää ihmiseen.

Silloin kun toimijaverkostoteoriaa sovelletaan tilanteissa, joissa inhimillisten toimijoiden väliset suhteet ovat keskeisessä roolissa, saattaisi olla järkevää pohdiskella, onko mahdollista päästä yhtä hyvin tuloksiin esimerkiksi *sidosryhmäteorian* avulla. Sidosryhmäteorian rakenteeseen voitaisiin aivan hyvin sijoittaa myös elottomia objekteja käsittäviä elementtejä.

Analogisesti tässä ja aikaisemmissa luvuissa tapahtuneiden tarkastelujen kanssa olisi mahdollista soveltaa holistista ihmiskäsitystä myös toimijaverkostoteorian yhteydessä, toisin sanoen sisällyttää ihmiskäsitys tämän teorian rakenteeseen täydentävänä ja syventävänä elementtinä. Samalla tulisivat puretuiksi teorian tietyt ongelmalliset oletukset ja määrittelyt, ennen kaikkea edellä kritisoimani elollisten ja elottomien toimijoiden samanarvoisuuden oletus. Toisin seurauksena olisi ehkä se, että kysymys ei enää olisikaan toimijaverkostoteoriasta, kun ”aktantit” olisi tällä tavalla laadullisesti eriytetty toisistaan. Näin toimijaverkostoteorian tilalle saataisiin kuitenkin mielestäni nykyistä paremmin todellisuutta vastaava teoria.

8 ENNEAGRAMMI JA AIVOJEN TEATTERIME- TAFORA IHMISKÄSITYKSEN TÄYDENTÄJI- NÄ

8.1 Controller, jazz-muusikko, säveltäjä ja poliitikko enneagrammin valossa

Ihmiskäsitys määrittelee persoonan – enneagrammi persoonallisuuden

1990-luvun puolivälin jälkeen löytämäni enneagrammiteoria suuntasi ”ihmisen etsintääni” filosofisen ihmiskäsityksen piiristä persoonallisuuspsykologian suuntaan. Nyt liikuin alusta alkaen laskentatoimen tuntumassa – toisin kuin ihmiskäsityksen käyttöä opetellessani – sillä sovelsin enneagrammia heti yrityksen laskentahenkilön piirteiden luonnehdintaan. Holistinen ihmiskäsitys ei kuitenkaan unohtunut, vaan se pysyi sitkeästi mukana työkalupakissani.

Lauri Rauhalan kehittämä holistinen ihmiskäsitys koskee ihmistä persoonana. Sen mukaan ihmisen kolme ulottuvuutta, tajunnallisuus, situationaalisuus ja kehollisuus, ovat ominaisia kaikille ihmisille, mutta jokainen yksilö on kuitenkin erilainen ja ainutkertainen. Rauhala on luonnehtinut tätä paradoksia kirjoittamalla *ihmisen ykseydestä ja moninaisuudesta* (Rauhala 1989a). Kuten olen edellä esittänyt, ihmiskäsityksen mukaan jokainen yksilö muodostaa yksilöllisessä situaatiossaan olevista kohteista tajunnallisuudessaan merkityksiä ja ymmärtää niiden avulla kohteen joksikin juuri itselleen ominaisella tavalla. Tämä ymmärrys kumuloituu hänen ainutlaatuiseseen maailmankuvaansa, joka on siis hänen kaikkien yksilöllisten kokemustensa summa. Ihminen muodostaa merkityksiä eli ymmärtää – toisin sanoen kokee – situaatiossaan olevat kohteet juuri suhteessa omaan maailmankuvaansa.

Pitäen taustanäkemyksenä tätä ihmisen *ykseyden* ja samalla *moninaisuuden* määrittelevää ihmiskäsitystä ryhdyin tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin ihmisen moninaisuutta eli persoonallisuuden variaatioita ns. *enneagrammiteo-*

rian avulla. Holistisen ihmiskäsityksen ja enneagrammiteorian välinen työnjako on se, että ihmiskäsitys määrittelee ihmisen *persoonana*, ja enneagrammitheoria tarkastelee tämän *persoonallisuutta* (persoonasta ja persoonallisuudesta, ks. Rauhala 1998, 70-81).

Ihmiskäsityksen määrittelemä persoonan käsite tähdentää jokaisen ihmisen kolmessa ulottuvuudessa toteutuvan olemassaolon ainutlaatuisuutta, itsesääntelyn vapautta, itseisarvoa ja ensisijaisuutta, kun taas enneagrammi keskittyy ihmisten jakamiseen tiettyihin persoonallisuuspiirteiltään samankaltaisiin ryhmiin.

Holistisen ihmiskäsityksen kielellä ilmaisten niin enneagrammi kuin mikä tahansa muukin persoonallisuuden luokittelujärjestelmä erottelee ihmisiä toisistaan periaatteessa sen mukaan, miten he muodostavat situaatiossaan *merkityksiä*. Samaan persoonallisuusryhmään kuuluvilla on jotakin yhteistä tavaansa suunnata huomiotaan situaatiossaan oleviin kohteisiin ja ymmärtää niitä eli muodostaa niistä merkityksiä.

Enneagrammi on ollut käytössä jo vuosisatoja. Viimeksi kuluneiden vuosikymmenien aikana enneagrammi on noussut mielenkiinnon kohteeksi erityisesti Yhdysvalloissa. Sitä on alun perin käytetty hyväksi Euroopassa muun muassa uskonnollisten yhteisöjen, esimerkiksi jesuiittajärjestön piirissä jäsentensä itsetuntemuksen ja ihmistuntemuksen kehittämisen apuvälineenä. Tätä pitkää ja omalaatuistakin historiaa ei kuitenkaan pidä tulkita kielteisesti, vaan päinvastoin se tarjoaa tiettyä näyttöä teorian ansioista: se olisi tuskin elänyt näin pitkään, jos sillä ei olisi jotakin pätevyyttä ihmisten luokittelijana.

Yhdeksän hyvää johtajaa ja controlleria

Enneagrammi luokittelee ihmiset yhdeksään persoonallisuusryhmään tai -tyyppiin (Valtonen ja Valtonen 1996; Baron ja Wagele 1996; Voutilainen 1997; Lindeman ym. 1997; Pihlanto 1998). Ryhmät kuvataan ympyrän kehälle asetettuina pisteinä, jotka numeroidaan yhdestä yhdeksään ja nimetään seuraavasti (ks. liite 4):

- 1) perfektionisti (uudistaja, omantunnontarkka),
- 2) auttaja (antaja, uhrautuja),
- 3) menestyjä (suorittaja, uranrakentaja),
- 4) romantikko (individualisti, kaipaaja),
- 5) tarkkailija (pohdiskelija, omavarainen),
- 6) kyseenalaistaja (epäilijä, luotettava),
- 7) optimisti (seikkailija, nautiskelija),

- 8) johtaja (vaikuttaja, itsevarma) ja
- 9) rauhanrakentaja (mukautuja, viipylijä).

Koska ryhmien kuvaaminen yhdellä termillä on hankalaa, jokaista ryhmää luonnehditaan usein kolmella ominaisuudella, kuten tässäkin luettelossa. Muunkinlaisia luonnehdintoja näistä tyypeistä näkee käytettävän, ja usein niitä käytetään vain järjestysnumeroa (Valtonen ja Valtonen 1996).

Kuhunkin yhdeksästä enneagrammiryhmästä sisältyy vielä mahdollisuus lukuisiin variaatioihin, sillä ryhmät jakautuvat ”alaryhmiin”. Alaryhmät perustuvat ensinnäkin kunkin ryhmän jäsenten taipumukseen suuntautua *kriisi- tai stressitilanteessa* juuri tietyn toisen ryhmän eli *stressityypinsä* ominaisuuksiin (johon liitteen 4 kuviossa nuoli suuntautuu). Toiseksi henkisessä *kasvutilanteessa* jokaisen ryhmän jäsen pyrkii hakeutumaan tietyn kolmannen ryhmän eli *kasvutyyppinsä* ominaisuuksiin (liitteen 4 kuviossa nuolen suunnan vastaisesti). Esimerkiksi Perfektionisti omaksuu kriisi- tai stressitilanteessa Romantikon ominaisuuksia (liitteessä 4 nuoli Perfektionistista Romantikkoon) ja kasvutilanteessa Optimistin piirteitä (nuolen suunta Optimistista Perfektionistiin).

Kunkin ryhmän jäsenten persoonallisuuden variaationmahdollisuuksia lisää vielä se, että jokaisella ryhmällä on ”siivet” eli ryhmän jäsenenellä on mahdollisuus omaksua ominaisuuksia – vahvuuksia tai heikkouksia – enneagrammiympyrällä sijaitsevalta viereiseltä ryhmältä. Siten esimerkiksi Perfektionistin siivet ovat Rauhanrakentaja ja Auttaja, joilta Perfektionisti voi omaksua näiden piirteitä. Jokaisella ryhmällä on myös omat vahvat ja heikot puolensa. Ryhmissä on siis ominaisuuksiltaan heikkoja ja vahvoja yksilöitä, mutta mikään ryhmä ei ole periaatteessa toistaan parempi, kuten erään enneagrammia koskevan teoksen otsikko *Yhdeksän hyvää tyyppiä* osuvasti luonnehtii (Baron ja Wagele 1996). Siten kaikissa ryhmissä yksilöllä on mahdollisuus kehittyä ominaisuuksiltaan hyväksi.

Mainittuun enneagrammiryhmien jäsenten peruspiirteiden muutospotentiaaliin perustuu mahdollisuus käyttää enneagrammia itsensä kehittämiseen: jokainen voi löytää oman ryhmänsä positiiviset ominaisuudet sekä pyrkiä vahvistamaan niitä, samoin kuin sen tyyppin hyviä ominaisuuksia, jonka suunnassa oman ryhmän henkisen kasvun mahdollisuus sijaitsee.

Lisäksi yksilö voi vahvistaa viereisiltä tyypeiltä (siiviltä) omaksuttavia hyviä ominaisuuksia. Vastaavasti jokaisella on mahdollisuus pyrkiä välttämään omalle ryhmälleen ominaisia kielteisiä piirteitä – ja myös niitä vältettäviä piirteitä, joita saattaa tarjoutua ”siiviltä” sekä kriisitilanteissa omalta kriisi- eli stressityypiltään.

Enneagrammin persoonallisuusluokittelun avulla siis tarkensin holistisen ihmiskäsityksen persoonasta antamaa yleiskuvaa. Samaa olin itse asiassa jo tehnyt, tosin huomattavasti karkeammalla tasolla soveltaessani Jungin typologiaa ja muitakin persoonallisuusluokitteluja.

Enneagrammiin tutustuin yrityskonsultti Ari Lindemanin ansiosta. Hän työskenteli silloin EV-Kehitysyhtiöissä, joiden perustaja Erkki Voutilainen tuli samalla minulle tutuksi paitsi enneagrammitapaamisissa myös kirjallisuuden välityksellä (esim. Lindeman et al. 1997; Voutilainen 1997). Lindeman piti Leila Valtosen kanssa Turun kauppakorkeakoulun henkilökunnalle enneagrammikurssin. Muiden muassa rehtori Tapio Reponen ja hallintojohtaja Arno Leino löysivät tilaisuudessa oman enneagrammiryhmänsä.

Esitin Suomen Enneagrammi ry:n jäsenilloissa alustuksia – sekä Helsingissä että Turussa. Aiheina olivat enneagrammi ja tunneäly, enneagrammin sovellus business controllerin työhön sekä jazz-muusikko John Coltranen enneagrammianalyysi (kahteen jälkimmäiseen palaan seuraavassa). Enneagrammiin minua paljon perusteellisemmin perehtynyt jäsenistö suhtautui esityksiini erittäin rakentavasti. Tunsin olevani samanhenkisten joukossa.

Reportissani *Yritysjohdajan ja controllerin toiminta enneagrammiteorian valossa* (Pihlanto 1998; ks. myös 2000a) tiivistin enneagrammin keskeisen annin toteamalla, että jokainen yritysjohtaja ja laskentahenkilö, vaikkapa juuri business controller, tekee tehtävästään itsensä siis persoonallisuutensa näköisen: millainen persoonallisuus, sellainen yritysjohtaja tai controller.

Controllerin valinta tarkasteluni kohteeksi johtui siitä, että laskentatoimen piirissä oli silloin tarkasteltu laskentahenkilön tehtävien muuttumista perinteisestä ”pavunlaskijasta” (bean counter) tai ”numeronmurskaajasta” aivan uudendaleiseksi rooliksi, *business controlleriksi*. ”Pavunlaskijaa” luonnehdittiin kirjanpitäjäksi ja historiankirjoittajaksi, joka vaikuttaa lähinnä vain omalla reviirillään laskentaosaston piirissä. Uuden business controllerin luonnehdittiin suuntaavan toimintansa paitsi laskentaosastolle, myös liiketoimintayksiköihin ja jopa asiakkaisiin. Tässä yrityksen yksiköiden väliset ja jopa yrityksen rajat ylittävässä roolissa toimiva henkilö tarjoaa taloudellisen näkökulman liiketoiminnasta vastaavien johtajien ja asiakkaiden päätöksentekoon. Business controllerin tehtäviksi määriteltiin esimerkiksi kustannustietoisuuden ja yleisen tehokkuusajattelun merkityksen tähdentäminen. Business controller toimii usein päätöksenteko- tai johtoryhmän täysivaltaisena jäsenenä, ja niinpä myös strategiset kysymykset sisällytettiin tämän toimenkuvaan. Business controlle-

rin rooliin kuuluvien informoijan ja kouluttajan tehtävien katsottiin sisältävän myös laskentatoimen perusasiat ja muun muassa tietotekniset innovaatiot.

Yleensä ajatellaan – kuten edellä esittämästäni controllerin toimenkuvasta ilmenee – että controllerin tehtävä on tietty rooli, eräänlainen tehtäväluetelo, joka toteutuu aina samanlaisena roolin haltijasta riippumatta. Kuitenkin jo pintapuoliset käytännön havainnot osoittavat, että esimerkiksi kaksi talousjohtajaa eivät suinkaan anna tehtävästään ja itsestään tässä tehtävässä toimiessaan samanlaista kuvaa. He ovat tehtävissään todellakin erilaisia juuri oman persoonallisuutensa mukaisella tavalla.

Tätä ei yleensä haluta myöntää, vaikka usein sentään uskotaan, että esimerkiksi budjetin laatijoina voi esiintyä niin optimisteja kuin pessimistejäkin – siis erilaisia persoonallisuustyyppisiä.

Herätinkin (Pihlanto 1998) kriittisen kysymyksen, miksi tutkimuksen pitäisi sivuuttaa ilmeinen tosiasia, että ihmisten erilaisuus heijastuu heidän tapaansa tehdä työnsä ja myös sen tuloksiin. Käytännön kannaltakin on merkitystä sillä tiedolla, että laskelman laatijan persoonallisuus heijastuu niihin valintoihin ja painotuksiin, joita hän työssään tekee. Siten laskelman numeroarvot ja myös sen ”viimeisen rivin” sisältö riippuvat osittain siitä, kuka ne on laatinut – toisin sanoen miten ne laatinut henkilö ”näkee” laskelman kohteen ja tilanteen. Palaan tähän asiaan käsillä olevan luvun lopussa.

Jo kauan ennen kuin pohdiskelin laskelman laatijan persoonallisuuden vaikutusta laskelmaan kuulin erältä kollegalta, että laskentatoimen harjoituksissa häneltä oli kysytty, mistä investointilaskelmaan tulevat lukuarvot oikein saatiin – nehan ovat harjoitustehtäviä ratkaistaessa aina annettuja. Näin helposti realismi unohtuu, kun pidetään käytännössä tärkeitä yksityiskohtia itsestäänselvyyksinä ja keskitytään kokonaan laskennan teknisiin yksityiskohtiin. Tämän jälkeen muistin aina luennoilla selvittää, mistä luvut laskelmaan saadaan ja korostin sitä, että esimerkiksi investoinnin tulevia tuottoja koskevat numerot ovat pitkälti laskelman laatijoiden subjektiivisiin arvioihin perustuvia ja siten heistä riippuvaisia.

Ottaessani myöhemmin opetuksessa esille enneagrammin, saatoin vielä täsmentää vastaustani tuon menneen ajan opiskelijan kysymykseen investointilaskelman lukujen alkuperästä, tuomalla esiin laskelman laatijan persoonallisuuden osuuden prosessissa. Myös holistinen ihmiskäsitys tarjosi keinon havainnollistaa tätä asiaa: laskelman numeroarvot tulevat viime kädessä laatijan maailmankuvasta ja ne heijastelevat samalla hänen situatio-naalisuuttaan.

Sen lisäksi, että enneagrammin avulla voi kuka tahansa esimerkiksi controllerin kanssa tekemisiin joutuva (vaikkapa tutkija tai yrityksessä työskentelevä) entistä paremmin ymmärtää tämän yksilöllistä toimintaa ja sen tuloksia, enneagrammi kelpaa myös controllerin ja yleensäkin yritysjohtajan henkilökoh- taiseksi työvälineeksi. Controllerin työhön tyypillisesti sisältyvät informoijan ja kouluttajan tehtävät edellyttävät hyvää kommunikointi-, ryhmätyö- ja jopa suostuttelukykyä eli sanalla sanoen ihmissuhdetaitoja. Tuntemalla kunkin enneagrammiryhmän jäsenille ominaisia toimintatapoja sekä tunnistamalla yhteistyökumppaninsa enneagrammiryhmän, controller kykenee operoimaan tavalla, joka sopii yhteen yhteistyökumppanin luontaisen toimintatavan kanssa.

Niinpä esimerkiksi laskelman tai sitä koskevan kommentin ymmärtäminen saattaa hyvinkin riippua siitä, pystyykö controller ilmaisemaan tähän liittyvän asiansa sillä tavalla kuin viestin vastaanottavan yksilön tyypillinen havaitse- mis- ja ymmärtämistapa edellyttää. Kun siis controller tietää jotakin siitä, miten ja millä perusteella yhteistyökumppani muodostaa merkityksiä situaatios- saan olevista kohteista, hän voi ainakin jossakin määrin vaikuttaa viestinsä pe- rusteella syntyvien merkitysten sisältöön, tai ainakin sopeutua niihin reaktioi- hin, joita kumppanin ymmärtämistavasta todennäköisesti seuraa (Pihlanto 1998, 10).

Raportissani kävin alan kirjallisuuteen nojautuen lävitse kaikki ennea- grammityypit, mutta seuraavassa luonnehdin esimerkkinä vain yhden ennea- grammityypin, *Menestyjän*, ominaisuuksia ja mahdollisuuksia toimia business controllerina (Pihlanto 1998, 25-30). Esimerkin kohteen valintaa perustelen sillä, että *Menestyjällä* on ominaisuuksia, joita yleisesti pidetään sopivina yri- tysten johtotehtävissä toimiville.

Menestyjä (suorittaja, uranrakentaja) haluaa tyypillisesti, että häntä arvoste- taan suoritustensa, eikä niinkään persoonansa vuoksi. Hän pyrkii olemaan lä- hes kaikessa paras ja uskoo, että muut arvostavat huippusuoriutujaa. *Menesty- jän* avainkäsitteitä ovatkin tehokkuus, tuotos, tavoitteet ja tulokset. Hän varoo antautumasta kilpailutilanteeseen, ellei voitto ole varma, ja pyrkii siis välttä- mään tappiota esimerkiksi vetäytyen tilanteesta ennen tappion toteutumista. *Vaikutelmat*, imago, ovat *Menestyjälle* kaikki kaikessa: hän haluaa tehdä myönteisen vaikutuksen muihin. Niinpä *Menestyjän* omat suoritukset ja aina- kin menestymisen vaikutelman antaminen muille ovat hänelle hyvin tärkeitä.

Suorituskeskeisyys ja muiden saaman vaikutelman korostaminen tekevät *Menestyjän* hyvin riippuvaiseksi palautteesta. Hänellä saattaa olla taipumusta itsepetokseen, ja kaikessa korostuu hänen pyrkimyksensä siihen, että hänen julkinen imago on kunnossa. *Menestyjä* näyttää tyypillisesti tiettyä roolia, joka muuntuu kameleontin värin tapaan hänen situaationsa vaihtuessa. *Menes- tyjän* hyviä piirteitä ovat ahkeruus, aikaansaavuus, optimismi ja suuntautumi-

nen tulevaisuuteen. Hän kykenee itsevarmuutensa turvin asettamaan itselleen tavoitteita ja usein myös saavuttamaan ne. Hänen energisyytensä tarttuu helposti muihin eli hän on taitava muiden motivoinnissa. Menestyjä haluaa aina oppia lisää, sillä hän ymmärtää sen olevan menestyksen avain.

Esimerkiksi juuri business controller joutuu monesti työskentelemään raportointirytmien asettamassa aikapaineessa ja hänen toiminnaltaan vaaditaan tuloksia. Siten Menestyjä näyttäisi vastaavan hyvin controllerin rooliin ladattuja odotuksia. Joskin Menestyjä on selvästi lähempänä business controller-tyyppiä kuin perinteistä ”kamreerityyppiä”, häntä ei kuitenkaan voida sellaisenaan nostaa controllerin tai yritysjohtajan ihannetyypiksi: yleensä ei tyydytä siihen, että pelkkä vaikutelma riittäisi, vaan tulosten ja suoritusten on oltava sisällöllisesti mahdollisimman aitoja.

Myöskään Menestyjän toiminnan pontimena oleva ”kiitoksenkipeys” ei vaikuta täysin tyydyttävältä jämäkäsi ajattelun controllerin tai yritysjohtajan tapauksessa. Juuri Menestyjän miellyttämishalu saa hänet muuntautumaan aina tilanteen ja muiden ihmisten odotusten mukaan, eli tietyn roolin esittämiseen. Voidaan siis korostaa, että tyypillinen Menestyjä saattaa vain antaa hyvän controllerin tai yritysjohtajan vaikutelman.

Mielenkiintoista on, että Menestyjä on enneagrammin mukaan *tunnetyyppi*, jota ulottuvuutta ei yleensä arvosteta yritysmaailmassa (vaikka siitä on viime aikoina alettu hieman enemmän kiinnostuakin). Menestyjän tunteet ovat kuitenkin normaalisti varsin hyvin kätkettyjä, mutta ne vaikuttavat silti hänen ratkaisuihinsa. Itse hän ei kuitenkaan tunnista omia tunteitaan erityisen hyvin, eli eräs tunneälyn ulottuvuus näyttää häneltä usein puuttuvan.

Menestyjällä, kuten kaikilla enneagrammityypeillä, on kuitenkin kääntöpuolensa: hänen perusheikkoutensa eli ”kuolemansyntinsä” on *petollisuus*. Petollisuuden ja myös turhamaisuuden lisäksi Menestyjää saattaa pahimmillaan leimata teennäisyys, pinnallisuus ja kostonhalukin. Petollisuus ei ilmene pelkästään suhteessa muihin vaan myös häneen itseensä: Menestyjän itsepetos ilmenee siinä, että hän saattaa vähitellen uskoa itseään koskevaan vaikutelmaan, jonka hän on luonut.

Pyrkiessään miellyttämään muita ja luomaan suotuisan vaikutelman Menestyjä kykenee helposti myymään itsensä ja asiansa. Esimerkiksi business controller joutuu myymään itsensä, laskentaideansa ja -informaationsa niiden potentiaalisille käyttäjille, joten ainakin lyhyellä tähtäyksellä tästä taidosta on hänelle ilmeistä hyötyä. Controllerin tehtävän suorittaminen ei voi tietenkään pitkällä aikavälillä perustua petollisuuteen – jos nyt tämä piirre sattuisi hänessä erityisesti korostumaan. Kuitenkin niin kauan kuin mahdollinen petos pysyy

salassa, Menestyjän toimintaan ollaan ilmeisesti tyytyväisiä, sillä tulokset ja muut Menestyjän positiiviset piirteet puhuvat itse puolestaan.

Kuten kaikki muutkin enneagrammityyppit, myös Menestyjä omaksuu *stressi-* ja *kasvutilanteissa* ominaisuuksia ”aputyypeiltään” – eli stressityypiltään Rauhanrakentajalta ja kasvutyypiltään Kyseenalaistajalta. Lopulta ongelmien ratkettua ja henkilön vakiinnuttua kasvu suuntautuu hänen oman tyyppinsä vahvuuksiin, jolloin Menestyjä löytää edellytykset tasapainoiselle toiminnalle ja elämälle. Niinpä controllerina tai yritysjohtajana toimiva vahvuutensa löytänyt Menestyjä on kypsempi ihminen kuin sitä ennen. Kypsyys antaa hänelle pitkän aikavälin ”kilpailuedun”, joka ylittää selvästi aikaisemman tulos- ja urahakuisen lyhytjäntaisen imagostrategian. Tämä ”uusi Menestyjä” on aikaisempaa luotettavampi ja sisäisesti aidompi yhteistyökumppani, alainen ja esimies.

Tähän tapaan analysoin (Pihlanto 1998) alan kirjallisuuteen nojautuen kaikki yhdeksän enneagrammityyppiä, sekä sovelsin tuloksia controllerin ja yritysjohtajan toimintaan arvioiden, miten kukin näistä menestyisi tyypillisesti – ja parhaimmillaan – kyseisissä tehtävissä. Siirtyessäni seuraavassa aluksi hieman kevyemmän tai ainakin oman alani ulkopuolelle osuvan esi-merkin tarkasteluun valotan enneagrammia lähinnä Perfektionistin osalta.

Jazz-muusikko John Coltrane enneagrammin valossa

Rakensin enneagrammin avulla myös siltoja tutkimuksen ja taiteen välille. Ensimmäinen esimerkki tästä sovelluksesta on jazz-muusikko John Coltranen enneagrammianalyysi *Perfektionisti, seikkailija ja romantikko. Jazzin uudistaja John Coltrane enneagrammin valossa*, joka ilmestyi korkeakoulumme julkaisusarjassa (Pihlanto 1999).

Harvoin kirjoittaja kokenee sellaista löytämisen iloa kuin minä havaitessani, että tenorisaksofonisti John Coltraneen (1926-1967) sopivat niin *Perfektionistin* pedantit luonteenpiirteet kuin sen stressityypin Romantikon ja kasvutyypin Seikkailijan ominaisuudetkin. Antaakseni lukijalle kuvan tästä harjoituksesta, ja samalla edelleen havainnollistaakseni enneagrammin soveltamista, siteeraan seuraavassa tästä julkaisustani laatimaani yhteenvetoa:

”Tenorisaksofonisti ja säveltäjä John Coltrane oli ilmeinen Perfektionisti eli Uudistaja ja Omantunnontarkka – ’the Good Person’ [Perfektionistista toisinaan englanninkielessä käytetty termi, ks. esim. Wagner 1996]. Hänen stressityypinsä oli yhtä selvästi enneagrammiteorian mukainen eli Romantikko (Individualisti, Kaipaaaja) sekä kasvutyypinsä Seikkailija (Optimisti, Nautiskelija). Perfektionisti ja Uudistaja tulivat esiin Coltranen pyrkimyksessä täydellisyyteen ja hänen lukemattomissa musiikillisissa innovaatiois-

saan. Hän harjoitteli intensiivisesti koko uransa ja elämänsä ajan hioen ilmaisuaan ja kehitellen jatkuvasti uutta. Perfektionistin perusheikkous on viha, jonka kuulijat tunnistavat joissakin Coltranen raivokkaan intensiivisissä sooloissa. Nämä antoivat aiheita arvostelijoiden käyttämään luonnehdintaan 'angry tenor'. Itse hän ei myöntänyt vihaavansa muuta kuin omia puutteitaan, eivätkä aikalaisten kuvauksetkaan hänestä sisällä mitään muuta tähän viittaavaa kuin mainitut soolot. Perfektionistin viha onkin usein tiedostamatonta.

Perfektionistin stressityypille eli Romantikolle ominainen kaipaus johonkin nousi Coltranen musiikissa ajoittain esiin poikkeuksellisen rauhallisten balladilevytysten muodossa, joiden avulla hän palasi nuoruutensa turvallisiin melodioihin ja tunnelmiin. Perfektionistin kasvutyyppi eli Optimisti/Seikkailija puolestaan selittää pitkälti hänen huimapäisen, ainutlaatuisiin tuloksiin johtaneen uuden ilmaisun etsintänsä, joka kuitenkin pysyi koko ajan Perfektionistin hallinnassa – välillä kaaosmaisilta vaikuttavista, konventioita rikkovista piirteistään huolimatta.

Enneagrammin valossa voidaan ajatella, että John Coltranen uran tuloksena syntynyt tuotanto muodostui sellaiseksi kuin me sen nyt tunnemme erityisesti hänen persoonallisuutensa ansiosta. Jos hän olisi suuntautunut johonkin muuhun enneagrammityyppiin kuin Perfektionistiin, hänen musiikkinsa olisi todennäköisesti ollut ainakin jossakin määrin toisenlaista. Samalla tavalla on ilmeistä, että jokaisen ihmisen persoonallisuus leimaa hänen toimintaansa ja työnsä tuloksia suorastaan ratkaisevalla tavalla – niin tietees- sä, taiteessa, yritystoiminnassa kuin kaikilla muillakin elämän alueilla.”

Olen kuunnellut lukioajoista alkaen tämän poikkeuksellisen innovatiivisen mustan tenorisaksofonistin musiikkia. Se on jatkuvasti osaltaan inspiroinut minua myös tutkimuksissani ja antanut henkistä energiaa. Kaikilla tutkijoilla lienee jokin tai ehkä useitakin tieteen ulkopuolisia energialähteitä esimerkiksi taiteen, urheilun tai muiden harrastusten piiristä – näin ainakin olisi mielestäni hyödyllistä olla.

Lehtihaastatteluissa olen tunnustanut, että kuuntelen edelleen jatkuvasti Coltranen musiikkia. Aamulla se oli usein aggressiivista ja pelkistettyä free-kauden tuotantoa, joka antoi sopivaa potkua työpäivälle. Eläkeaikana on alkanut taas yhä enemmän viehättää vanhaisemman kauden sointupohjainen tuotanto. Varsinkin illalla soi usein Coltranen romanttisen kauden musiikki – joskin monesti muikin tämän tyyppinen tunnelmaltaan kuulas jazz (esimerkiksi Charlie Haden, Charles Lloyd tai Keith Jarrett). Ideaalisen kesäaamun kuvaan kuuluu aamiaisen Velkualla pihasaarnin varjossa vaikkapa ”The Gentle Side of John Coltrane” -CD:n soidessa.

Coltrane-kevennystä vielä sen verran, että täyttäessäni 60 vuotta puolisoni Pirjopäävi oli mobilisoinut ravintola Suomalaiselle Pohjalle kvartetin jossa soittivat tenorisaksofonisti ja huilisti – eräs Suomen parhaita Coltrane-tulkitsijoita – Juhani Aaltonen, pianisti Heikki Sarmanto, basisti Pekka eli Heikki Sarmannon ”vakavampi veli” (kuten olimme tottuneet häntä ilmeensä vuoksi kutsumaan) sekä rumpali Matti Koskiala. Puolisoni oli kietonut lahjan eli orkesterin ympärille silkkinauhan, jonka hän katkaisi saksilla todeten näin avaavansa positiivisen energian lähteen. Sarmanto totesi, että hän ei voisi kuvitella minkään helsinkiläisen professorin (puolison) tilaavan jazzia syntymäpäivälahjaksi.

Oliko säveltäjä Jean Sibelius Perfektionisti?

Lukiessani Jean Sibeliuksen elämäkertaa (Levas 1960) mieleeni tuli ajatus, että myös Sibelius saattoi olla Perfektionisti (Uudistaja, Omantunnontarkka). Täydellisyyden etsintä ilmeni hänen töidensä loputtomassa hionnassa ja valtavassa itsekritiikissä (ks. myös Tawaststjerna 2003). Todettakoon esimerkkinä vain viidennen sinfonian säveltäminen täydellisyyden tavoittelussa käytännöllisesti katsoen kahteen kertaan (joista ensimmäinenkin versio vaikuttaa aivan kelpoiselta) ja kahdeksannen sinfonian kahden jo valmistuneen osan tuhoaminen. Esimerkkejä perfektionismista löytyisi lukuisasti lisääkin. Sibeliuksen Uudistajan roolia tuskin kukaan musiikin tuntija kieltäisi.

Perfektionistin stressityyppi Romantikko (Individualisti, Kaipaaaja) näkyy Sibeliuksessa mielestäni siinä, että hän oli leimallisesti romanttinen säveltäjä. Sibeliuksen lapsuutta koskevien kuvausten perusteella haaveilu oli hänelle hyvin tyypillistä, mikä on juuri romantikolle ominainen piirre.

Perfektionistin kasvutyyppi Optimisti (Seikkailija, Nautiskelija) ilmeni ainakin Sibeliuksen nuoruudenaikaisessa boheemisuudessa ja myös myöhemmin jatkuneessa alkoholin sekä sikarien runsaassa kulutuksessa – kysymyksessä oli selvä Nautiskelija. Ehkä hänen puutteellinen raha-asioiden hallintakykynsä voidaan panna Seikkailijan (tai Optimistin) tiliin? Levaksen ja Tawaststjerneran teoksista ilmenevä säveltäjämestarin tavaton hyväntahtoisuus ja avoimuus muita ihmisiä – säveltäjiä, ihailijoita, jne. – kohtaan saattaisi viitata Perfektionistin ”Good Person” -piirteeseen.

Perfektionistin Rauhanrakentajasiipi puolestaan näkyi Sibeliuksessa siinä, että hän ei yleensä pyrkinyt esiintymään kiistoissa aktiivisena osapuolena vaan pikemminkin tasoittelemaan niitä. Perfektionistin Auttajasiipi tuli näkyviin juuri hänen avuliaisuudessaan kanssaihmissään kohtaan, mutta myös hänen

marttyyriassenteessaan kriitikoiden ollessa nurjamielisiä. Auttajallehan on tällainen asenne tyypillinen.

Ainoa Perfektionistin piirre, jota en havainnut Sibeliuksessa, on tyyppin perusheikkous eli viha: ainakaan ulospäin näkyvästä vihasta ei lukemissani teoksissa esiintynyt mitään merkkiä. Ehkäpä hän vihasi nimenomaan omia puutteitaan, kuten toinen Perfektionisti John Coltrane on maininnut itsestään. Sibeliuksen suunnaton itsekriittisyys saattaisi siis heijastella Perfektionistin vihaa. Hänen suhteensa puolisoonsa olivat toisinaan katkeamispisteessä, mikä voisi olla oire vihamielisyydestä.

Voidaan myös ajatella, että edellä mainitsemani haaveilu oli Sibeliukselle niin leimaa-antava piirre, että hän olisikin ollut perustyyppiltään Romantikko, eikä Perfektionisti. Haaveiluhan vaikuttaa romanttisen säveltäjän luonnolliselta ”raaka-aineelta”, ideoiden kasvualustalta. Tällöin Perfektionisti olisikin hänen kasvutyyppinsä ja Auttaja stressityypinsä, mitkä sopisivat hänestä saamaani kuvaan varsin hyvin. Tämä ”jossittelu” osoittaa, että enneagrammianalyysi ei ole välttämättä helppo laji, varsinkin jos henkilöä koskevat tiedot ovat suhteellisen vähäiset.

Myös presidentti Urho Kekkonen tuli analysoiduksi

Suurmiehistä puheen ollen selvittelin myös presidentti Urho Kekkonen enneagrammityyppiä. Aluksi minusta tuntui, että Kekkonen oli *Kyseenalaistaja*. Kyseenalaistajan varovaisuus ja suorastaan pelko – erityisesti suhteessa Neuvostoliittoon – tuli nimittäin voimakkaasti esiin hänen presidentinuransa alkuvaiheessa, mutta vielä myöhemminkin, kun mahtava naapuri kiristi suojasään jälkeen otettaan.

Luettuani Juhani Suomen kirjoittamat Kekkonen elämäkertasarjan ja päiväkirjat, (Suomi 1986-2000, 2001-2004) minulle alkoi tulla selväksi, että Kekkonen enneagrammityyppin täytyy sittenkin olla *Johtaja* (Vaikuttaja, Itsevarma). Mielestäni seuraavat enneagrammityyppi Johtajan yritysjohtajaan soveltamani luonnehdinnat vaikuttaisivat sopivan Kekkokseen erinomaisesti:

”Johtaja (Vaikuttaja, Itsevarma) antaa jo nimensä perusteella vaikutelman tyyppillisestä yritysjohtajasta. Tämä vaistotyyppi on tottunut vaikuttamaan asioihin. Hän on halukas ottamaan vastuuta sekä pyrkii johtamaan muita. Johtaja voi olla taistelun- ja jopa riidanhaluinen. Niinpä viha tai suuttumus ja energia yleensäkin leimaavat usein hänen suhteitaan muihin: hän on valmis kommunikoidaan vastakkainasettelujen termein. Kysymyksessä on tyyppillinen valtatyyppi. Siten vallan on nimenomaan oltava hänellä itsellään, jotta asioiden hoito etenisi suotuisasti. Tosin hänen vallankäyttönsä taustalla on pyrkimys oikeudenmukaisuuteen ja kohtuullisuuteen. Johtaja arvostaakin vastapuolta, joka pystyy antamaan samalla mitalla takaisin. Hän tavoittelee ja suorastaan himoitsee elämässään tyydytystä. --- Johtaja

on parhaimmillaan arvovaltaa omaava, suora ja lojaali toimija, jolla riittää energiaa ja itseluottamusta. Hänellä on myös kykyä toimia suojelevasti esimerkiksi alaisiaan kohtaan. Varjopuolina voi esiintyä liiallista taipumusta kontrollointiin, hallitsevuuteen ja itsekeskeisyyteen. Myös aggressiivisuus ja kapinallisuus saattavat kuulua Johtajan toimintatapoihin.” (Pihlanto 1998, 51).

Sain jälkikäteen ”johtajadiagnoosini” vahvistukseksi psykiatrian erikoislääkärin näkemyksen Kekkosesta (Turpeinen-Saari 2006, 182, 206):

”Ystävät kokivat Urhon huumorintajuisena, turvallisena, isällisenä, neuvokkaana, omapäisenä itsenäisenä – jopa nerona. Lapsuuden ujouden, herkkyyden ja syrjäänvetäytyvyyden väistyessä esiin nousi asioita organisoimaan ja hallitsemaan kykenevä johtajaluonne. --- Asioiden organisointi, miettiminen ja päättäminen olivat hänelle sekä kotona että koulussa ja myöhemmin sissiporukoissa mieluisaa.”

Keskustelin enneagrammista ja ns. Belbinin (Belbin 1993) tiimiroolimallista Tommi Vihervaaran kanssa, joka toimi silloin Helsingin kauppakorkeakoulussa yritysprojektikoordinaattorina. Hän esitti, että Urho Kekkonen enneagrammityyppi saattaisikin olla Kolmonen eli Menestyjä (Suorittaja, Uranrakentaja). Hän perusteli tätä muun muassa Kolmosen siipien (Auttaja ja Romantikko) sekä Kolmosen kielteisten piirteiden vastaavuudella eräiden Kekkonen piirteiden kanssa. Tämä on täysin mahdollista, kuten lukija voi itse todeta vertaamalla Kekkonen luonnekuvaa edellä kuvaamiini Kolmosen piirteisiin.

Oikean enneagrammityyppin löytäminen on todellakin arpapeliä ainakin silloin, kun sitä yrittää ulkopuolinen, joka ei tunne luokiteltavaa henkilökohtaisesti. Jatkan kuitenkin seuraavassa Kekkonen tarkastelua sen oletuksen pohjalta, että hänen enneagrammityyppinsä oli Johtaja, eikä Kolmonen. Tämä tuntuu minusta todennäköisesti oikealta ratkaisulta paitsi Kekkonen ilmeisen vallanhallun perusteella, muun muassa myös siksi, että Kolmosen riippuvuus muiden antamasta tunnustuksesta sekä (pelkkien) vaikutelmien keskeisyys eivät vaikuttaisi Kekkoselle tyypillisiltä piirteiltä.

Presidentti Kekkonen oli hyvin vallantäyteinen ja organisointikykyinen johtajahahmo. Hänen on väitetty monopolisoineen Neuvostoliiton suhteet itselleen ja käyttäneen niitä hyväkseen sisäpolitiikassa pysyäkseen vallassa (Kekkonen vallankäyttöä käsittelevän edellä luvussa 35). Hän pyrki presidenttinä ollessaan kontrolloimaan lähes kaikkea yhteiskunnassa tapahtuvaa ja luonnollisesti erityisesti ulkopoliittikkaa. Hänen politiikan, median ja talouselämän toimijoille lähettämänsä yksityiset myllykirjeet olivat ilmeisen tehokas epävirallinen valvontakeino. Joidenkin julkisuuteen tulleiden myllykirjeiden räväkät sanamuodot (esimerkiksi: ”saatanan tunari”) paljastavat melkoisen aggressiiv-

visen latauksen, jonka voimalla tämä Johtaja-tyyppi ajoi oikeina pitämiään asioita ja turvasi valta-asemaansa. Uransa loppuvaiheessa hänen oli itsekeskeysydessään vaikea nähdä ketään seuraajaehdokkaistaan kelvolliseksi jatkaamaan tasavallan presidenttinä hänen jälkeensä. Kekkonen hyväksyi kärkkäästi Neuvostoliiton edustajien vakuuttelut hänen korvaamattomuudestaan presidentin tehtävässä, ja pyrki painamaan alas vähänkin uhkaavilta vaikuttavat kilpailijakandidaatit, muun muassa Ahti Karjalaisen.

Johtajan *stressityypistä Tarkkailijasta* (Pohdiskelijasta, Omavaraisesta) on Kekkonen kohdalla näyttöjä. Tähän tyyppiin viittaavat hänen usein nimimerkin turvin kirjoittamansa ulko- ja sisäpolitiikkaa ruotivat analyttiset lehtikirjoituksensa, lukuisat puheensa sekä pilkuntarkka suhtautumisensa YYA-sopimuksen tulkintoihin. Niissä hän punnitsi sanojaan todella kultavaa'alla analyttisen Tarkkailijan/Pohdiskelijan tapaan. Tästä tyypistä käytetty termi Omavarainen saa ehkä katetta siitä, että Kekkonen oli kannanotoissaan todellakin omavarainen. Joskin hän piti arvossa vuosien kuluessa harvenevaa uskollista ystäväjoukkoaan, hän ei liene antanut näiden vaikuttaa merkittäviin päätöksiinsä.

Johtajan *kasvutyyppi Auttaja* (Antaja, Uhrautuja) ei tule Kekkonen kohdalla ensimmäiseksi mieleen, mutta hän suhtautui usein auttavaisesti lähipiiriinsä samoin kuin Suomea lukuisilla matkoillaan kierrellessään tapaamiinsa kansanmiehiin ja -naisiin. Mitä tulee Auttajasta käytettyyn Uhrautuja-nimitykseen, Kekkonen ilmeisesti katsoi uhrautuvansa maan edun nimissä, pyytellessään heikkenevistä voimistaan huolimatta vallassa viimeiseen asti.

Johtajan siivistä Optimisti (Seikkailija, Nautiskelija), erityisesti sen seikkailija- ja nautiskelijaluonnehdinnat, sopivat Kekkoseseen hyvin. Huolimatta merkittävässä asioissa ilmenevästä analyttisyydestään ja varovaisuudesta, hän oli ajoittain hyvinkin rämöpäinen – ja mitä tulee nautiskeluun, ”viini, laulu ja naiset” olivat tunnetusti hänen sydäntään lähellä. Optimistiiven sanotaan tuottavan myös narsismia ja omistushalua, mitkä eivät elämäkerran ja päiväkirjojen mukaan olleet vieraita Kekkoselle.

Johtajan toinen *siipi, Rauhanrakentaja* (Mukautuja, Viipylijä) saattoi tulla näkyviin esimerkiksi siinä, että Kekkonen puhui ja kirjoitti hyvin vakuuttavasti rauhanaatteesta – joskin on myönnettävä, että tämä asenne oli tuohon aikaan ehdoton edellytys haluttaessa toimia yhteisymmärryksessä Neuvostoliiton kanssa. Vielä vakuuttavampi todiste Kekkonen rauhantahtoisuudesta oli kuitenkin hänen päiväkirjassaan paljastuva viehtymyksensä pasifismiin.

Myös Johtajan perusheikkous *himo* näkyy selvästi Kekkonen toiminnassa esimerkiksi juuri vallanhimon yhteydessä. Vallanhimo ilmenee Johtajassa siinä, että hän haluaa ottaa itselleen vallan ja kontrolloida muita – se on hänelle

suorastaan pakonomainen tarve. Himo kehittyi Johtajan aggressiivisesta taistelutaipumuksesta – hän haluaa voittaa ja myös turvata omat resurssinsa. Himo voi kohdistua mihin tahansa kohteeseen, materiaaliseen tai henkiseen. Molemmat näistä ulottuvuuksista tulivat näkyviin myös Kekkonen yksityiselämän alueella.

Johtajan ajautuessa *stressitilanteessa* kohti oman tyyppinsä heikkouksia hänen vallankäyttönsä kovenee. Käyttäytyminen voi olla epäluuloista ja aggressiivista. Kekkonen koki kaikenlaisen kilpailun kielteisenä – hän esimerkiksi katkaisi suhteensa vanhaan ystäväänsä, koska tämä suostui kilpailevaksi presidenttiehdokkaaksi. Yleensäkin hän lopetti kaiken kanssakäymisen henkilön kanssa, jonka hän katsoi pettäneen hänen luottamuksena. Stressitilanteen jatkuessa Johtaja kääntyy enneagrammin mukaan stressityypinsä *Tarkkailijan* heikkouksiin. Tällöin hän etääntyy muista ihmisistä käyden epäluuloiseksi, kriittiseksi ja jopa kostotonhaluiseksi. Kekkonen tiedettiin olleen toisinaan hyvinkin pitkävihainen vastustajiaan kohtaan.

Vaikka esittämäni esimerkit enneagrammityypeistä osuvat oman alani ulkopuolelle, niiden perusteella pyrin kuitenkin tässä demonstroimaan, että samaan tapaan kuin esimerkkihenkilöiden, myös laskentahenkilön ja yleensäkin yritysjohtajan persoonallisuus ohjaa hänen käyttäytymistään tehtäviensä parissa. Miten voisi toisin ollakaan, sillä ihmisen persoonallisuus on perustavaa laatua oleva ominaisuuksien kokonaisuus, joka ei pohjimmiltaan muutu työpaikan tai muiden ympäristötekijöiden vaikutuksesta? Julkisuuden henkilöiden hyväksikäyttö esimerkkimateriaalina on mielestäni perusteltavissa aineiston saatavuudella ja sillä, että lukija voi muodostaa näistä henkilöistä vertailupohjaksi oman näkemyksensä.

Vastaavanlaisten analyysien tekeminen empiirisesti esimerkiksi yritysjohtajista olisi melko hankalaa, sillä ”koekaniiniksi” suostuvia kohdehenkilöitä olisi todennäköisesti vaikea löytää, ja lisäksi tutkijan pitäisi tuntea varsin hyvin analysoimansa henkilöt. On tosin olemassa kysymyspattereita, joilla voidaan kartoittaa vastaajan enneagrammityyppiä, joten periaatteessa tutkimus voitaisiin toteuttaa vieraidenkin henkilöiden keskuudessa. Ulkopuoliset eivät voisi kuitenkaan näitä analyysieja tarkistaa, toisin kuin julkisuuden henkilöiden osalta tehtyjä – silloin kun analyysit perustuvat kaikkien saatavilla olevaan aineistoon.

Enneagrammi yliopistoyhteisössä

En kohdistanut enneagrammin sovelluksiani pelkästään julkisuuden henkilöihin, vaan tulin tehneeksi myös kollegani ja ystäväni professori Antti Paasion

enneagrammianalyysin. Jätän kuitenkin tämän hänen 50-vuotisjuhlakirjassaan julkaistun artikkelini (Pihlanto 1998a) referoimatta. Sen sijaan tarkastelen lyhyesti sitä, miten Antti Paasio kytkeytyy edellä käsittelemääni Coltrane-temaan:

Antin (Paasio 1981) väitöskaronkassa Suomen Joutsenen peräsalongissa annoin hänelle lahjaksi John Coltranen levyn. Sen nimi Giant Steps näyttää osoittautuneen enteelliseksi hänen myöhempää uraansa ajatellen: hänhän kehitti Turun kauppakorkeakoulun Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksesta alansa johtavan laitoksen Suomessa – osuva näyttö Menestyjän työn onnistumisesta.

Tästä karonkasta käynnistyi eräs henkilökohtainen traditio: siitä lähtien olen lahjoittanut Turun kauppakorkeakoulussa laskentatoimessa väitelleille ja joskus muillekin jonkin Coltranen levyn. Näin siitäkin huolimatta, että tiedän, ettei tämä musiikki suinkaan saa osakseen kaikkien kuulijoiden jakamatonta suosiota. Olen kertonut tästä traditiosta edellä mainitun Coltranen enneagrammianalyysia koskevan julkaisuni esipuheessa (Pihlanto 1999).

Samoin kuin holistista ihmiskäsitystä ja monia muita edellä kuvaamiani teorioita esittelin enneagrammia myös luennoillani. Tarjosin opiskelijoille mahdollisuuden suorittaa oman enneagrammityyppinsä määrittelyn toivoen tästä pienestä itsetuntemuksen harjoituksesta koituvan heille hyötyä työelämässä. Kaikista muistakin edellä kuvaamistani laskentatoimessa epäortodoksisista opeista luennoidessani korostin motiiviani eli tarkoitustani helpottaa opiskelijoiden suunnistamista työelämän ihmissuhdeviidakossa – nimenomaan laskentatoimen yhteydessä.

Luentojeni pragmaattisesta tavoitteesta huolimatta joissakin luentopalautteissa huokailtiin opetuksen teoreettisuutta. Perille eivät siis aina menneet edellä jo mainitsemani sanonnat: ”hyvä teoria on paras käytäntö” ja ”turha teoria pois”, josta korostin sanaa turha. Positiivistakin palautetta kuitenkin tuli: esimerkiksi kun kerran jo eläkkeellä ollessani poistuין korkeakoulumme alumni-tilaisuudesta, eräs naishenkilö huusi minulle matkan päästä: ”Kiitokset ihmiskäsityksestä!” Tämä entisen opiskelijan kiitos lämmitti – on ihminen sen verran turhamainen.

Useimpien laskentatoimen laitoksella virassa ollessani työskennelleiden kollegojeni enneagrammityyppit kävivät minulle aikaa myöden selviksi. Tästä tiedosta oli tiettyä hyötyä toimiessani laitoksen johtajana ja muutoinkin.

Enneagrammi-idea ilmeisesti juurtui jossakin määrin laitoksellemme – osittain edellä mainitsemani korkeakoulussamme pidetyn enneagrammia esittelevän tilaisuuden ansiosta. Ollessamme kerran matkalla kongressiin kuulin lentokoneessa assistentti Tero-Seppo Tuomelan sanovan toiselle assistentille viitaten laitoksellemme työskentelevään henkilöön: ”N.N. ei tykkää siitä, että häntä sanotaan perfektionistiksi”. Perfektionisti hän minunkin mielestäni kyllä on.

Enneagrammin etiikkaan tosin kuuluu se periaate, että toisen henkilön enneagrammityyppiä ei pitäisi mennä kertomaan asianomaiselle, vaan jokaisen olisi itse määriteltävä itsensä. Olenkin myöhemmin pyrkinyt noudattamaan tätä periaatetta.

Sinänsä perfektionistina – tai minään muunakaan tyyppinä – olemisessa ei ole mitään hävettävää, vaan kaikkiin yhdeksään ryhmään kuuluvat ovat periaatteessa yhtä hyviä, kuten Baronin ja Wagelen (1996) teoksen nimi *Yhdeksän hyvää tyyppiä* pyrkii todistamaan. Jokaisella enneagrammiryhmällä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja riippuu osittain yksilöstä itsestään, mihin suuntaan hän kehittyy.

Vielä kerran enneagrammi!

Palasin enneagrammiteemaan vielä kerran – ystäväni professori Ilkka Virtasen 60-vuotispäivän kunniaksi toimitettuun juhlakirjaan kirjoittamassani artikkelissa (Pihlanto 2004). Siinä tarkastelin kuten aikaisemminkin controllerin ja yleensäkin laskentahenkilön persoonallisuuden vaikutusta asianomaisen työhön. Tilanpuutteen takia keskityin vain neljään valittuun enneagrammityyppiin – ensinnäkin tyypillisimpiin yritysmaailmassa (oletettavasti) esiintyviin *Johtajaan* ja *Menestyjään*, sekä toiseksi controllerin tehtävässä periaatteessa hyvin menestyvään *Rauhanrakentajaan* ja yritysmaailmassa ilmeisen ”outona lintuna” pidettävään *Romantikkoon*.

Samalla tarkastelin, *minkälaisen laskelman* kukin enneagrammityyppi todennäköisesti laatisi eli miten persoonallisuus saattaisi heijastua itse laskelman painotuksiin. Esitin seuraavat luonnehdinnat kunkin tyyppin todennäköisesti laatimasta laskelmasta nojautuen enneagrammiteorian tarjoamaan näkemykseen siitä, mikä kuhunkin ryhmään kuuluvalla on tärkeää ja luonteenomaista (Pihlanto 2004, 179-181):

“The Perfectionist (1) [Perfektionisti] is willing to do everything in a correct way. Therefore, this type deals with the details of the calculation in order to produce a reliable and “correct” result, i.e., the best possible or a “perfect” result. The standards applied by this type are typically of high

quality and every detail of the calculation and its background assumptions are scrutinized.

The Giver (2) [Auttaja] is willing to help people and may therefore reflect on how the calculation would serve and support the decision-maker in the best possible way. Because the Giver wants to help people, the calculation tends to be just such as the Giver assumes the user of it would desire.

The performance-oriented Performer (3) [Menestyjä] would typically tend to create an optimistic and goal-oriented calculation. In addition, this type may consider efficiency in respect to the contents of the calculation and in its formal side as well – at least providing an impression of efficiency. This type may use the calculation as a means for demonstrating that he or she is efficient (“the best one”), and in this way to promote his or her career.

The sensitive and original Romantic (4) [Romantikko] may offer creative and intuitive accounting solutions. The form and content of the calculation may be aesthetic but nevertheless expressive as well. However, the calculation may also be exaggerated, and the Romantic may sometimes try to produce a dramatic effect by it.

Being observant and reflective by nature, the Observer (5) [Tarkkailija] tends to construct thoughtfully analytical and objective solutions – somebody might call them “witty and pithy”. The solutions made in the process of calculation may also be cautious and conservative, and the calculation work tends to take a lot of time.

The Trooper (6) [Kyseenalaistaja] may criticize the assumptions of the calculation, but for that very reason, the resulting calculations are highly reliable and also cautious. The solutions offered may tend to prove certain loyalty in relation to the user(s) of the calculation.

The Epicure (7) [Optimisti] – also called the Optimist – may release his or her full imagination and may arrive spontaneously at an optimistically formulated and perhaps creative solution. Completing the task may be a highly singular business, which may be visible in the results as well.

The Boss (8) [Johtaja] typically acts in a self-confident way, and may keep an eye on possibilities in order to exert an influence by means of the calculation. Quite appropriately, the power-oriented use of an accounting system as an “ammunition machine” has been reported in the literature (Hopwood 1974). However, this was without reference to the personality of the accountant in question. This kind of action means that a calculation is not always a pure “fact” or the best possible estimate, but may be fabricated in order to influence other people in a way that is desirable for the Boss type of accountant.

The Mediator (9) [Rauhanrakentaja] may formulate the calculation at ease and in a diplomatic way, which does not harm anybody concerned. Therefore, this type's calculations would not include any seeds of conflict, but tries to provide an impression of steady development with respect to the business concerned."

Lopuksi korostin, että näitä luonnehdintoja ei – tietenkään – pidä ottaa kirjaimellisesti sillä, jokainen samaakin enneagrammityyppiä edustava yksilö on ainutlaatuinen tajunnallisuutensa, situationaalisuutensa ja kehollisuutensa suhteen. Kuvaamallaan tiedolla saattaa kuitenkin olla käytännössä merkitystä muiden laatimien laskelmien mahdollisten painotusten ja tendenssien arvioinnissa, mutta myös laskelman laatijan omaan persoonallisuuteensa liittyvien taipumusten ja “sudenkuoppien” tunnistamisessa – sekä tarpeen mukaan niiden eliminoinnissa.

Laskentatoimen kannalta katsoen enneagrammin avulla voidaan lisätä yleistä tietoisuutta laskentainformaation suhteellisuudesta. Kuten edellä olen eri yhteyksissä tähdenänyt, liian usein pidetään – varsinkin laskentointia vähemmän tuntevien keskuudessa – yllä myyttiä numeerisen informaation objektiivisuudesta ja ehdottomasta totuudenmukaisuudesta. Todellisuudessa kuitenkin tähänkin informaatioon vaikuttaa sen laatijoiden subjektiivinen asennoituminen tehtäväänsä, sillä jokainen muokkaa informaatiota oman persoonallisuutensa eli ainutlaatuisen maailmakuvansa, situationaalisuutensa ja kehollisuutensa ohjaamana.

Persoonallisuuden vaikutus on luonnollisesti voimakkaimmillaan tulevaisuuteen suuntautuvien laskelmien kohdalla, koska faktoja ei juurikaan ole, mutta se ei ole poissuljettu myöskään menneisyyttä kuvaavien laskelmien, esimerkiksi tilinpäätöksen laadinnasta.

Artikkelini lopuksi esittämäni viesti oli tarkoitettu lohduttavaksi: kuten jo edellä viittasin, kukaan ei ole täysin persoonallisuutensa vanki, vaan jokaisella on mahdollisuus tietyissä rajoissa muuttua parempaan suuntaan. Siten jokainen voi pyrkiä sopeutumaan tehtäväänsä ja tilanteeseensa kehittämällä persoonallisuustyyppinsä tarjoamia positiivisia kasvusuuntia sekä hillitsemällä tyyppinsä kielteisiä kehityspiirteitä. Useimmista persoonallisuuden luokittelujärjestelmästä puuttuu tämä dynaaminen piirre (Pihlanto 2004, 182).

8.2 Yhteistyötä hypertietämyksen, Feeniks-linnun ja teatterimetaforan merkeissä

Sen lisäksi, että olen soveltanut Lauri Rauhalan kehittämää holistista ihmiskäsitystä pyrkiessäni kuvaamaan ja ymmärtämään ihmistä laskentatoimen yhteydessä, olen tehnyt sitä myös tietojärjestelmätieteen ja johtamisen piirissä. Tämä on toteutunut minulle siihen asti suhteellisen harvinaisena yhteistyönä – aikaisemmat yhteistyöartikkelit olinkin tehnyt pelkästään oman laitoksen piirissä. Maantieteellisesti tämä uusi yhteistyö on ulottunut Tampereen teknillisen yliopiston Porin yksiköstä aina Australiaan saakka.

Olen ollut jo useita vuosia yhteistyössä Tampereen teknillisen yliopiston Porin yksikössä työskentelevän professori Hannu Vanharannan kanssa. Useissa artikkeleissa ja lehtikirjoituksissa kytkimme holistisen ihmiskäsityksen tietojärjestelmätieteelliseen problematiikkaan. Aluksi sovelluskohde oli niin sanottu *hypertietämysympäristö*, jossa tarkastelimme ihmiskäsityksen avulla päätöksenteon tukijärjestelmiä strategisen johtamisen apuvälineenä (Vanharanta et al. 1997, 2001; Pihlanto ja Vanharanta 1997). Eräissä konferenssipereissa olivat mukana myös Reiner Breite ja Kaj Koskinen (Breite et al. 1999, 2000). Tarkastelimme niissä lähinnä hiljaista tietoa ja sähköistä kaupankäyntiä.

Yhteistyöni Hannu Vanharannan kanssa vei meidät kansainvälisiin konferensseihin, muun muassa Lontoossa järjestettyyn organisaatiodiskurssia käsittelevään konferenssiin ja Havaijilla Mauin saarella pidettyyn kansainväliseen tietojärjestelmätieteen konferenssiin. Havaijin artikkelissamme ja eräissä muissakin julkaisuissamme oli mukana tunnettu yhdysvaltalainen tutkija Ai-Mei Chang. Hänen aktiivinen panoksensa artikkeliimme taisi jäädä suhteellisen vähäiseksi, mutta hänen nimellään oli ”strategista” merkitystä tietojärjestelmätieteen kansainvälisiä tutkijapiirejä ajatellen.

Hannun ja minun välisen yhteistyön saumattomuuteen vaikutti varmasti paitsi molempien kiinnostus ihmisen problematiikkaan myös se, että olimme jo lapsuudessamme tunteneet toisemme Porissa asuessamme. Isämme olivat ”sotakavereita”, ja rauhan tultuakin ystävät pitivät tiiviisti yhteyttä. He olivat kotoisin naapurikunnista, isäni Velkualta, Hannun isä Paul Taivassalon Hakkenpäästä. Tähän tapaan tutkijoiden yhteiset situaatiot ja kokemukset voivat edesauttaa yhteistyötä, kun muutkin edellytykset täyttyvät.

Havaijin paperissamme (Vanharanta et al. 1997) *Decision Support for Strategic Management in a Hyperknowledge Environment and the Holistic Con-*

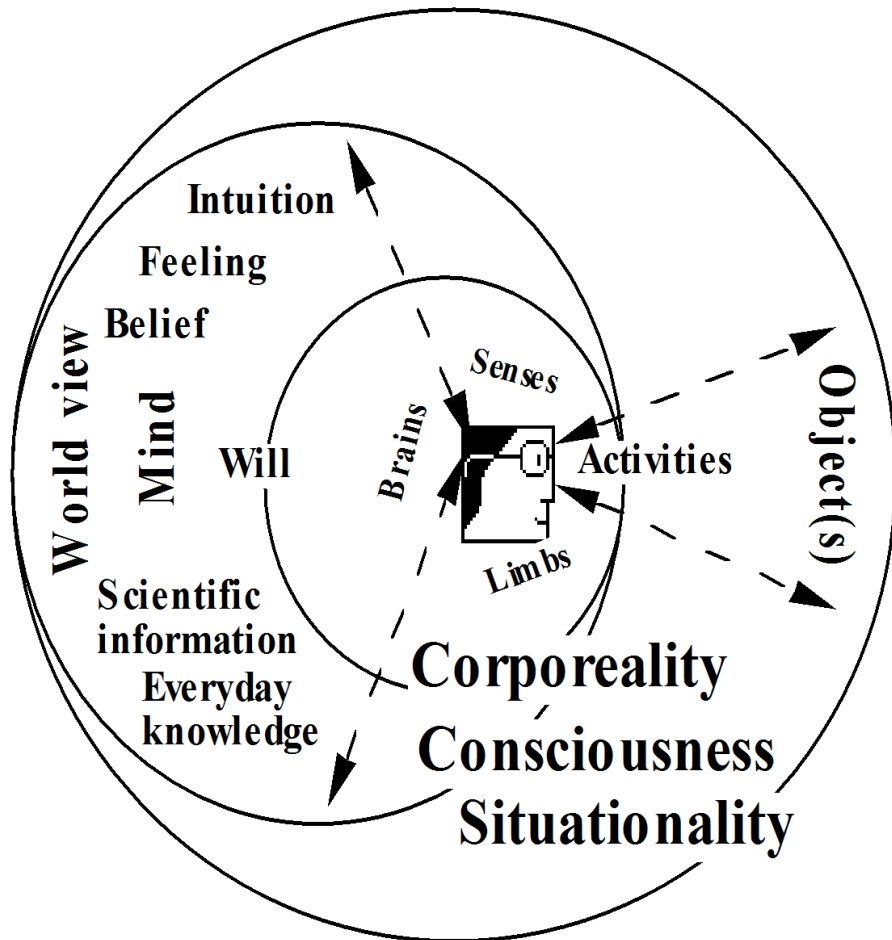
cept of Man hyödynsimme Hannun väitöskirjassaan kehittelemää tietokonepohjaista päätöksenteon tukijärjestelmää, hypertietämysjärjestelmää, jossa järjestelmän aktiivinen käyttäjä – yritysjohtaja – ymmärretään järjestelmän kiinteäksi osaksi. Asetelma tuo mieleeni tietokoneiden varhaishistoriasta tutuksi tulleen “man-machine” -tutkimuksen ja myös edellä luvussa 76 tarkastelemani toimijaverkostoteorian ”aktantteineen”. Näistä esimerkeistä poiketen emme kuitenkaan mekanisoineet toimijaa, vaan määrittelimme hänet ihmisen ominaispiirteet huomioon ottavalla tavalla.

Määrittelimme toimijan eli strategisen päätöksenteon tukijärjestelmän käyttäjän alan käytännöstä poiketen filosofispohjaisesti nojautuen juuri holistiseen ihmiskäsitykseen – tämä oli minun panokseni hankkeessa. Tutkimuksessa pyrimme käsitteellisesti yhdistämään holistisen ihmiskäsityksen ja hypertietämysjärjestelmän, ja kuvasimme tuloksiamme tähän tapaan:

“Our research shows that the holistic concept of man has a relatively simple construction and its basic principles were easily adaptable to the new computer configuration. This made possible the successful amalgamation of the two conceptual frameworks. The holistic concept of man has characteristics that can be used in decision support system design and development because it widens the concept of knowledge to cover also other types of information like tacit knowledge or everyday knowledge. This notion is important especially in the strategic management context because tacit knowledge and everyday knowledge cover many such meanings that should be mapped with links and nodes into strategic decision support systems. ---

The amalgamation of the frameworks also gave us several general-type synergistic effects. First, we could see new possibilities to develop and understand decision support systems. Second, we could place the holistic concept of man in real business settings. Third, we could place the hyperknowledge framework closer than before in a philosophical context. Fourth, the amalgamation of the frameworks gave us a new picture of the totality of the decision maker using a decision support system. Finally, we can conclude that we are now beginning to better understand what are the cognitive processes to be supported by decision support systems, how content-oriented these systems should be, and for what specific purposes these systems should be designed.” (Vanharanta et al. 1997, 315).

Leimallista artikkelillemme olivat Hannun laatimat havainnolliset kaaviokuvat, joista neljä kuvasi ihmiskäsitystä – sen kolmea ulottuvuutta, merkityksen syntymistä maailmankuvan ja tilanteen rajapinnassa, erilaisia merkityslajeja (kuvio 4) sekä lopuksi hypertietämysjärjestelmää käyttäjänsä tilanteeseen sisältyvänä komponenttina.



Kuvio 4: Holistinen ihmiskäsitys ja erilaisia merkityslajeja tajunnallisuudessa (Vanharanta et al. 1997).

Kaikissa näissä kuvissa silmälasipäinen järjestelmän käyttäjä tähyilee situatiossaan sijaitsevia kohteita – viimeisessä niistä hänen katseensa kohdistuu tietokoneen näytön välityksellä strategisen suunnittelujärjestelmän rajaamaan tilanteen osa-alueeseen. Tiedossani ei ole, missä määrin alan tutkijat ovat löytäneet artikkelimme yli seitsemäsataa sivua käsittävästä konferenssikirjasta, joita julkaistiin tämän konferenssin tiimoilta viisi muuta yhtä paksua teosta.

Organisaatiokäyttäjätymisen uusi Feeniks-lintu

Australialaisen Adrian Carrin nimen ja hänen alustuksensa aiheen näin edellä mainitsemani Lontoossa pidetyn organisaatiodiskurssia käsittelevän konfe-

renssin proceedings-kirjasta, mutta vasta konferenssista palattuani. Koska Carrin postmodernismia käsittelevä paperi kiinnosti minua, otin häneen yhteyttä. Havaitimme heti yhteisen intressin. Halusimme kumpikin kritisoida silloin hyvin suosittua postmodernia lähestymistapaa, joka suureleisesti julisti ”subjektin kuolleeksi”. Sen mukaan vain tekstillä oli merkitystä, ei itse tekstin kirjoittajalla tai muulla inhimillisellä toimijalla.

Ensimmäisessä ja tärkeimmässä yhteisjulkaisussamme *From Homo Mechanicus to the Holistic Individual: A New Phoenix for the Field of Organisation Behaviour?* (Carr ja Pihlanto 1998) kävimme läpi useita liikkeenjohtotieteessä esitettyjä ihmiskäsityksiä ja esitimme siihen mennessä viimeisimpänä kehitystasoteena juuri holistisen ihmiskäsityksen. Kuten artikkelimme otsikosta näkyy, Carr nimesi ihmiskäsityksemme lennokkaaseen tyyliinsä organisaatiokäyttäjätymisen ”uudeksi Feeniks-linnuksi”, joka nousee postmodernismin tuhkasta.

Tämän artikkelimme teema oli periaatteessa samaa juurta kuin se idea, jonka kimpussa olin jo pitkään ollut pyrkiessäni laskentatoimessa kytkeämään inhimillisen toimijan holistisen ihmiskäsityksen avulla informaation tuottamisen ja hyväksikäytön yhteyteen. Kuten edellä on käynyt ilmi, yleensä laskentatoimi ja laskelma ymmärretään tutkimuksessa ympäristötään ja nimenomaan ihmisistä irrallisiksi tarkastelukohteiksi. Laskelmaa pidetään siis postmoderniin tapaan ikään kuin ”tekstinä”, jonka laatijasta tai käyttäjästä ei olla kiinnostuneita – itse asiassa laatijaa ja käyttäjää ei ole, vaan heidät on julistettu ”kuolleiksi” (mikäli heitä on perinteisessä tutkimuksessa koskaan eläviksi oletettukaan).

Edellä monelta eri kannalta kuvaamani näkemyksen mukaan laskentainformaation tuottamista ja hyväksikäyttöä voidaan kuitenkin ymmärtää aivan uudella tavalla, kun otetaan huomioon sen yhteydessä toimivat aktorit inhimillisine ominaisuuksineen ja rajoitteineen. Itse asiassa sekä postmodernismi että vallitseva laskenta-ajattelu sivuuttavat ihmisen roolin ja kieltävät siten osan todellisuudesta. Onhan selvää, että laskelmat ja tekstit eivät synny itsestään.

Oli inspiroivaa tavata omastani poikkeavaa tieteenalaa eli organisaatioteoriaa edustava henkilö, joka ajatteli samalla tavalla kuin minä. Adrian Carr kirjoitti artikkelimme alkuun katsauksen sekä organisaatiokäyttäjätymisen alueella esitetyistä ihmiskäsityksistä että subjektin kuolemasta postmodernien tutkijoiden kyseenalaisena ”keksintönä”. Artikkelimme sisällytetty aikaisempien ihmiskäsitysten luettelo käsitti *homo economicuksen* lisäksi *sosiaalisen* (social), *itseään toteuttavan* (self-actualizing), *monimutkaisen* (complex), *navigoivan* (navigating) ja *katkelmallisen* (fragmented) ihmisen. Carr piti holistista ihmiskäsitystä näitä kaikkia kehittyneempänä. Hänen suosituksestaan käyttim-

me holistisesta ihmiskäsityksestä käännöstä *holistic individual image* – aikaisemmin olin pitäytynyt termissä *holistic concept of man*. Minä kirjoitin Adrianin osuuden jatkoksi holistisen ihmiskäsityksen esittelyn.

Hahmotimme lisäksi holistisen ihmiskäsityksen implikaatioita yritysjohton kannalta sekä sen tulevalle tutkimukselle tarjoamia suuntaviivoja. Yritysjohtoon apuvälineiden osalta totesimme (esimerkkeinä laatujohtaminen ja laatuoppiirit), että niiden siirtäminen maasta toiseen ei ole vain kulttuurikysymys, vaan siihen liittyvät myös yksilökohtaisten merkitysten luomisen ja situationaalisuuden ongelmat.

Ihmiskäsityksen nojalla tähdensimme kasvokontaktien tärkeyttä johtamisessa. Perustelimme näkemystämme sillä, että ihmisten yksilöllisten ja siten ehkä hyvinkin erilaisten maailmankuvien johdosta yhteinen, ”jaettu” näkemys ei synny vaivattomasti, vaan sen aikaansaaminen edellyttää tiivistä kanssakäymistä osapuolten kesken. Katsoimme, että yritysjohtajan olisi tässä yhteydessä syytä pohdiskella myös omaa maailmankuvaansa sekä välttää organisaation henkilöstön käsittelemistä tasalaatuisena ihmismöhkäleenä.

Alan tulevaa tutkimusta ajatellen korostimme, että organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa sovelletut ihmiskäsitykset ovat keskittyneet lähinnä *motivaation* ymmärtämiseen, mutta jättäneet tajunnallisuuden monimutkaiset prosessit laajemmin huomioon ottamatta. Silloin kun edes jonkinlainen ”situationaalisuus” on otettu huomioon, se on tapahtunut vain kapeasti ymmärretyn ulkoisen ympäristön muodossa, jolla on tarkoitettu yksilön välitöntä työympäristöä. Lisäksi mainituista ihmiskäsityksistä puuttuu ”lihaa ja verta” oleva keholinen ihminen – ja tietenkin myös ihmisen kolmen olemassaolon muodon yhteispelin tuloksena toteutuva kokonaisvaltaisuus eli Rauhalan määrittelemän situationaalisen säätöpiirin idea.

Edelleen havainnollistimme, että postmoderni tutkimus tuo vaalilauseensa ”subjektin kuoleman” seurauksena elottomat kohteet tarkastelun polttopisteesseen kutistaen samalla ihmisen vain lingvistiseksi rakenteeksi ja tekstuaaliseksi luomukseksi, jonka identiteetti on murtunut (*fractured*) – jos nyt identiteetistä voi enää puhua lainkaan. Kun tekstien ja diskurssien siten oletetaan elävän omaa elämäänsä, on kokonaan unohdettu, että ne ovat *intentionaalisten ihmisten* luomuksia ja tarkoitettu samanlaisille vastaanottajille. Pelkästään teksteihin keskittymisen seurauksena esimerkiksi motivaation ja johtamisen tapaiset ilmiöt menettävät itse asiassa merkityksensä. Tämä vaikuttaa yrityskäytäntöä ajatellen suoranaiselta haihattelulta.

Tähdensimme, että vaikka holistinen ihmiskäsitys korostaa ihmistä, myös elottomat ulottuvuudet ovat mukana nimenomaan yksilön situationaalisuudes-

sa eli hänen suhteissaan todellisuuteen: todellisuushan koostuu muiden ihmisten lisäksi myös elottomista tekijöistä – kaikesta, joihin yksilö on suhteissa.

Käsittelimme edelleen ihmiskäsityksen merkitystä viitekehyksenä perinteisessä *motivaatiota* koskevassa tutkimuksessa. Tämä tapahtui Carrille tyypillisellä vähän koukeroisella englanninkielellä seuraavasti:

”Embracing the holistic image of the individual offers a coherent and comprehensive frame of reference for theories and approaches to OB [organization behavior] and, in so doing, motivation theories, for example, may gain more relevance. The fluctuation in a person’s circumstances is captured in studying the individual’s modes of existence, which in turn offers a very different, even surprising, insight into the intervening aspects and variables of motivation and demotivation. Studying the modes of existence of the holistic individual, where the subjective and unique nature of individuals is taken seriously, may lead us to conclude that a generally valid motivation theory may be an impossible ideal. By the exploration of this image the limitations of such theories can, at least, be put up for critical examination.” (Carr ja Pihlanto 1998, 86).

Arvioimme siis ihmiskäsityksen valossa, että yleisesti pätevä motivaatioteoria saattaa olla tavoitteena mahdoton ideaali. Jatkoimme kuitenkin, että suhteuttamalla motivaatioteorioita ja niissä esiintyviä tekijöitä holistisen ihmiskäsityksen kolmeen olemassaolon muotoon, ihmiskäsitystä voitaisiin käyttää eräänlaisena tutkimuksen viitekehyksenä. Sen avulla olisi mahdollista jollakin tarkkuudella hahmottaa, miten eri motivaatioteoriat suhteutuvat toisiinsa. Katsoimme ihmiskäsityksen tarjoavan yleisemminkin uutta näkemystä johtamisteorioiden ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimukseen sen osoittaessa alaiden – mutta myös johtajien – moniulotteisen olemuksen: jokainen yksilö toimii omaan tajunnallisuuteensa ja situationaalisuuteensa perustuvan ymmärryksen pohjalta – tietenkin kehollisten edellytystensä ja rajoitteidensa alaisena.

”Feeniks-lintuartikkelimme” ja pari muutakin syntyi sähköpostin välityksellä. Tapasin Adrian Carrin henkilökohtaisesti vasta ensimmäisen artikkelimme kirjoittamisen jälkeen Torontossa pidetyssä konferenssissa, jossa esitimme ”Feeniks-alustuksemme”. Tästä yhteistyösuhteesta ei ole nykyisin enää jäljellä muuta kuin mantereitten välillä kerran vuodessa kulkevat joulukortit, mutta arvostan yhteistyömme tuloksena syntyneitä artikkeleita, erityisesti juuri edellä siteeraamaani, joka ilmestyi Toronton konferenssin valituista esityksistä kootussa teoksessa (Carr ja Pihlanto 1998).

Tutkijat tietoisien kokemisen teatterissa

Tutustuin amerikalaisen Bernard J. Baarsin teokseen *In the Theater of Consciousness. The Workspace of the Mind* (Baars 1997) saatuani siitä vihjeen Hannu Vanharannalta. Teoksessa kehitellään niin sanottu *tietoisien kokemisen teatterimetafora*, joka tarjosi mahdollisuuden tuoda modernin aivotutkimuksen tuloksia holistisen ihmiskäsityksen yhteyteen. Laadimme teatterimetamorasta ja ihmiskäsityksestä useita konferenssipapereita muun muassa internet-sovellukseen kytkettynä (esim. Vanharanta et al. 2001). Sijoitin tämän kahden teorian yhdistelmän myös laskentatoimen yhteyteen (Pihlanto 2000, 2002, 2003b, 2005a, 2009). Palasin teatterimetamoraan vielä viime vuosien yhteistyökumppanini Kaj Koskisen kanssa (Koskinen ja Pihlanto 2008a, 2010, 2011).

Eräs keskeinen ero teatterimetamorän ja holistisen ihmiskäsityksen välillä on teatterimetamorän keskittyminen ihmisen *aivojen* tarkasteluun, kun taas ihmiskäsitys korostaa tajunnallisuutta ja situationaalisuutta selvästi enemmän kuin kehollisuuteen kuuluvia aivoja. Aivojen roolin keskeisyys näkyy muun muassa Baarsin toteamuksessa aivojen ja tietoisuuden suhteesta toisiinsa:

”Consciousness is the publicity organ of the brain and the major adaptive faculty of the brain.” (Baars 1997, 7).

Baars siis kuitenkin noteeraa tietoisuuden, mitä kaikki aivotutkijat eivät ainakaan näin nimenomaisesti tee. Tietoisuuden huomioon ottaminen tietysti lisäsi mielenkiintoani teatterimetamoraan kohtaan, sillä se merkitsee holistisen ihmiskäsityksen käsittein lähinnä tajunnallisuuden tietoisien sisältöjen ja prosessien olemassaolon tunnustamista aivofysiologian ohella.

Tietoisuuden käsitteen lisäksi koin Baarsin mallissa positiiviseksi myös tietoisuuden *subjektiivisen* ulottuvuuden saaman korostuksen. Baars käsittelee yksilön *henkilökohtaista kokemusta* ja kytkee subjektiivisuuden ihmisen tietoisuuteen itsestään (”a sense of self”). Baars piti tieteelliseltä kannalta huomionarvoisena havaintona sitä, että yksilö ei voi jakaa henkilökohtaisia (subjektiivisia) kokemuksiaan muille, vaan hän voi ainoastaan *kuvaila* niitä. Tämä on mielestäni merkki tutkimuksen (ja ihmisen kaiken muunkin toiminnan) perussubjektiivisen luonteen ymmärtämisestä. Samaa asiaa olen edellä metodologiasta kirjoittaessani korostanut Rauhalaan viitaten: tutkija voi välittää toisille ainoastaan *merkityksiä*, joita tutkimuskohteesta on hänen tajuntansa monimutkaisissa prosesseissa muodostunut.

Baars kutsuu omaa tutkimusmetodologiaansa *kontrastiiviseksi fenomenologiaksi* (contrastive phenomenology). Sen mukaan toimittaessa tutkitaan yksilön henkilökohtaisia *kokemuksia* tämän oman subjektiivisen raportoinnin pohjalta. Tutkimus kohdistuu siten ihmisen tietoisuuteen (consciousness) – eli ho-

listisen ihmiskäsityksen termein tajunnallisuuteen (*the consciousness*), nimenomaan sen sisältöihin eli merkityksiin. Baars ei kuitenkaan määrittele tajunnallisuutta ihmisen olemassaolon muodoksi, eikä hän edes mainitse merkityksen käsitettä. Kuitenkin tajunnallisuudessa syntyneistä merkityksistä on hänenkin kielenkäytössään selvästi kysymys. Näin voi päätellä Baarsin toteamuksesta:

”In a way, scientific exploration of human consciousness is just an extension of the arts, theater, literature, and even religion. We are returning to a project that has moved human beings for centuries: to apply the mind to its own understanding.” (Baars 1997, 13; ks. myös Pihlanto 2002, 18).

Tämä vastaa varsin hyvin edellä luvussa 7 käsittelemiäni humanistisen psykologian ja humanistisen laskentatoimen tutkimuksellista ideaa. Kun ihminen suorittaa introspektiota – omien ”ajatustensa tutkimista” eli toimii ”itse tutkimusmenetelmänä” (ks. luku 72) – hänen tajunnallisuuteensa (maailmankuvaansa) muodostuu uusia merkityksiä siellä jo olevien aikaisemmin syntyneiden merkitysten pohjalta. Näin tajunnallisuus todellakin pyrkii ”ymmärtämään itseään”, kuten Baars asian ilmaisee. Sama tapahtuu itse asiassa *kaikessa* tutkimuksessa: tutkimuksen lähtökohdista ja tutkimushavainnoista muodostuu tutkijan tajunnallisuuteen merkityksiä, joita tutkija sitten pohdiskelee ja jalostaa, eli muodostaa niistä uusia merkityksiä pyrkien viemään tutkimustaan eteenpäin ja ymmärtämään, mistä kulloinkin on kysymys. Samalla tavalla voidaan kuvata kaikkea vakavassa mielessä harjoitettavaa ajattelua.

Näiden ihmiskäsityksen ja teatterimetaphoran yhtäläisyyksien vastapainona esiintyy myös huomattavia eroavuuksia: teatterimetaphora korostaa edellä mainitsemallani tavalla aivoja, mutta ihmiskäsitys käsittelee periaatteessa melko tasapuolisesti tajunnallisuutta, situationaalisuutta ja aivot käsittävää kehollisuutta sekä kaikkien näiden kolmen muodostamaa kokonaisuutta. Lisäksi teatterimetaphora ei tunnista situationaalisuutta lainkaan. Juuri nämä teorioiden painotus- tai näkökulmaerot tarjosivat mahdollisuuden suhteuttaa niitä toisiinsa kummallekin synergiaa tuottavalla tavalla.

Seuraavassa esittelen Baarsin (1997) teatterimetaphoran pääpiirteet ja sen vastaavuuden holistisen ihmiskäsityksen kanssa, sekä tuon esiin, miten teatterimetaphora ja ihmiskäsitys voivat täydentää toisiaan (Pihlanto 2002).

Näyttelijät tietoisien kokemisen näyttämöllä

Baarsin teatterimetaphoran mukaan ihmisen tajunta toimii ikään kuin teatterin näyttämö. Niinpä aivojen keskeiset toiminnot on tässä mallissa nimetty *näyttämöksi, näyttelijöiksi, yleisöksi, ohjaajaksi, valaistusmestariksi ja kulisseiksi*. Teatterimetaphoran ydin on tietoisuuden *näyttämö*. Se vastaa ihmisen työmuistia, välitöntä muistijärjestelmää. Metaphoran eräs perusajatus on työmuistin

ominaisuus, jonka mukaan sen tiedostettuun osaan kerrallaan mahtuva ajatussisältö on hyvin rajallinen (ks. liite 5).

Teatterimetafora määrittelee ihmisen tietoiset kokemukset näyttämön spottivalossa esiintyviksi näyttelijöiksi. Metafora selittää tietoisien kokemuksen syntyvän kun huomion valokeila kohdistuu näyttämöllä olevaan näyttelijään. Toisin sanoen kun ihminen alkaa ajatella jotakin asiaa, sitä edustava ”näyttelijä” on silloin tullut spottivaloon.

Näyttelijät ”kilpailevat” pääsystä näyttämölle eli lähimuistin rajoitettuun tietoiseen tilaan. Heitä ilmestyy tietoisuuden valokeilaan muutama kerrallaan – muut jäävät näyttämön/työmuistin tiedostamattomaan osaan. Yksilö kokee tämän kilpailun lopputuloksen niin, että ajatukset yleensä vain putkahtavat jostakin hänen tietoisuuteensa.

Tietoisuuden valokeilaan pääsystä kilpailevia näyttelijöitä ovat ensinnäkin ulkoiset *aistimukset*, kuten näkö-, kuulo-, tunto- ja hajuaistimukset. Näyttelijöitä ovat myös *ideat*, ”sielun silmin” nähtävät *sisäiset kuvat* ja ”sielun korvin” kuultavat *sisäiset keskustelut*. Ihmisethän tunnetusti ideoivat, visualisoivat ja pohtivat asioita mielessään – jolloin metaforan mukaan juuri tämän tyyppiset näyttelijät esiintyvät heidän tietoisuutensa näyttämön valokeilassa.

Kuten oikeassa teatterissakin, teatterimetamorassa vain pieni osa esitykseen vaikuttavasta kokonaisuudesta tulee spottivalon piiriin. Kaikki muu metaforan teatterissa onkin tiedostamatonta – mukaan luettuna *yleisö*. Oikean teatterin tapaan yleisö on teatterimetamorassa hyvin keskeinen. Valokeilassa olevat näyttelijät jakavat informaatiota yleisölle, joka koostuu erikoistuneista yksiköistä (”specialised experts”). Aivoja korostavan teatterimetamorassa nämä yksiköt edustavat aivoissa sijaitsevia muistin ja erilaisten automaattisten mekanismien tiedostamattomia resursseja. Resurssien eräs keskeinen merkitys on se, että ne kompensoivat jossakin määrin tietoisuuden näyttämön rajoittuneisuutta.

Yleisön jäsenistä *muistijärjestelmät* sisältävät yksilön koko elämän aikana kertynyttä muistitietoa. *Tietoisien sisältöjen tulkintajärjestelmät* puolestaan tunnistavat tietoisuuden valokeilaan joutuneita kohteita, esimerkiksi kasvoja ja puhetta, sekä suorittavat erilaisia päätelmiä havaintokohteista. *Automaattiset toiminnot* (”automatisms”) koskevat muun muassa erilaisia opittuja taitoja, kielenkäyttöä ja toiminnan ohjausta, joilla ihminen operoi rutiininomaisesti tilanteen niin edellyttäessä. *Motivaatiojärjestelmät* tekevät automaattisia vertailuja havaintokohteiden ja yksilön tavoitteiden välillä. Ne liittyvät esimerkiksi tunnereaktioihin ja kasvojen ilmeisiin sekä valmistelevat kehoa toimintaan.

Vaikuttaa ehkä erikoiselta kutsua aivojen tiedostamattomia järjestelmiä yleisöksi, mutta idea on sama kuin oikeassa teatterissa, jossa näyttelijät jakavat yleisölle informaatiota vuorosanojensa, eleittensä ja ilmeittensä muodossa. Samaan tapaan teatterimetaforan mukaan tietoisuuden valokeilassa olevilta näyttelijöiltä (tietoisista kokemuksista) välittyy informaatiota tiedostamattomalle yleisölle pieniä määriä kerrallaan. Valokeilassa esiintyvää kokemusta edustava viesti leviää eri puolille aivoja, ja kukin yleisön jäsen tulkitsee sen omalla tavallaan. Yleisön jäseniä yhdistää laaja verkosto, joka tekee mahdolliseksi erilaisten tiedostamattomien rutiinien toteutumisen.

Esimerkiksi ihmisen visuaalinen kokemus (tietty näyttelijä valokeilassa) saattaa käynnistää yleisön keskuudessa lingvistisen analyysin, havaintokohteen tunnistusrutiinin, tunneperäisen reaktion, jne. Yksilö itse ei tiedosta näitä toimintoja, vaan ainoastaan niiden tuottaman tuloksen, joka ilmestyy hänen tietoisuuteensa. On ehkä hieman yllättävää, että Baars ei määrittele ”ihmiselle itselleen” mitään vastinetta mallissaan – kysymys on vain aivoista (ja tajunnasta). Kuten seuraavassa ilmenee, hän käyttää kuitenkin ”itsen” tai ”minän” käsitettä, mutta tämä ei ole hänelle sama kuin ihmisen kokonaisuus.

Teatterimetaforan mukaan kussakin tilanteessa juuri tärkeimmät näyttelijät valikoituvat spottivaloon ja tulevat samalla yleisön tietoon. Yleisö voi ”viheltää tai osoittaa suosiotaan pyytäen miltä tahansa näyttelijältä lisää tai vähemmän informaatiota” (Baars 1997, 42, 46-47). Yleisöä edustavat aivomodulit saattavat antaa toisilleen tietoa ja liittoutua keskenään vetääkseen näyttämölle uusia näyttelijöitä. Yleisö voi laukaista automaattisia reaktioita – esimerkiksi palauttaa mieleen informaatiota ja toimintoja, jotka ovat yhtäpitäviä yksilön motivaatiojärjestelmän kanssa. Teatterimetafora havainnollistaa osuvasti sitä vilkasta yksilöltä itseltään tiedostamatta jäävää ”kuhinaa”, jota syntyy hänen aivoissaan havaitsemisprosessin tai muun mentaalisen toiminnan aikana.

Näyttämön ulkopuoliset toimijat ja välineet eli *ohjaaja, valaistusmestari ja kulissit* (Director, Spotlight controller, Local contexts) – yhteiseltä nimeltään aivojen toiminnan *konteksti* tai oikeastaan kontekstioperaattorit (Context operators) – määrittelevät sen taustan, jota vasten valokeilaan päässeet näyttelijät esittävät roolinsa. Konteksti tarkoittaa sellaisia sisäisen tiedon lähteitä, jotka muovaavat ihmisen tietoista kokemusta ilman, että hän tiedostaa niitä.

Koska kontekstiin luettavat ohjaaja ja valaistusmestari eivät Baarsilla mielestäni erotu selkeästi toisistaan, käytin niistä yhteistä nimitystä *ohjaaja*. Ohjaaja suorittaa tiettyjä tajunnan ohjausprosesseja ”itsen tai minän” tapaan, jota Baars (1997, 45) luonnehtii: ”the self as agent and observer”. Ihminenhan pysyy jossakin määrin kontrolloimaan osaa työmuististaan, ja voi joissakin rajoissa vaikuttaa siihen, mitä mielikuvia nousee hänen tietoisuuteensa. Ohjaajan

(siis itsen) tehtävänä on myös vastata henkilön kokemusten ja toimintojen pitkän aikavälin pysyvyydestä.

Kulissit tarkoittavat teatterimetaforassa aivojemme varastoimaa taustatietoa, joka myötävaikuttaa tietoiseen kokemukseemme, mutta ei tietoisesti – toisin kuin ohjaaja. Kaikki nämä elementit heijastuvat kokemiseen samanaikaisesti, eivät perättäisesti, kuten esimerkiksi aivojen tietokonemetaforissa yleensä oletetaan. Kulissien toimintaa voidaan havainnollistaa viittaamalla siihen, että jolkaiseen näköhavaintoon vaikuttavat jotkin tilannekohtaiset ennako-oletukset ja odotukset. Esimerkiksi koska metsästäjä on ”valmistautunut” näkemään saaliseläimen, hän tulkitsee helposti tämän ”kulissin” mukaisesti jonkin muunkin liikkuvan kohteen tai sopivan näköisen paikallaan olevan hahmon saaliiksi. Vastaavasti sanat, joilla on eri merkityksiä, ymmärretään yleensä oikein niiden käyttötilanteen perusteella.

Teatterimetaforan kääntäminen ihmiskäsityksen kielelle

Vaikka teatterimetaforan ja holistisen ihmiskäsityksen taustalla ovat hyvin erilaiset tieteenraditiot, sain ne mielestäni yhdistetyksi varsin saumattomaksi kokonaisuudeksi. Toisin sanoen metaforan käsitteille löytyivät ihmiskäsityksestä sopivat vastineet (Pihlanto 2002).

Näyttämön tapahtumat – nimenomaan ne, jotka esiintyvät sen valaistulla siis yksilön tiedostamalla alueella – edustavat holistisen ihmiskäsityksen termein tajunnallisuudessa toteutuvia ymmärtämisprosesseja (ks. liite 6). Itse *näyttämö* vastaa, hieman konkretisoiden, *tajunnallisuuden* tietoista tai lähes tietoista ”kerrostumaa”. Tosin ihmiskäsitys ei tällaista merkitysten syntyminen ja tietoisiksi tuleminen ”platformin” käsitettä käytäkään. Sille riittää, että merkitykset syntyvät tajunnallisuudessa (tajunnan prosesseissa) ja varastoituvat tajunnallisuuden ”osaan”, jota kutsutaan maailmankuvaksi – noustakseen sieltä jälleen tarvittaessa tietoisuuteen. Teatterimetafora siis konkretisoi ja siten havainnollistaa tarkastelemaansa ilmiötä – tässä tietoista kokemusta – toisin kuin ihmiskäsitys, joka ei olekaan metafora, vaan eräänlainen ihmisen kolmen ulottuvuuden kuvausmalli.

Ihmiskäsityksen termein ilmaistuna teatterimetaforan määrittelemän näyttämön spottivalossa esiintyvät *näyttelijät* ovat *merkityksiä*, joita me kulloinkin tiedostamme tajunnassamme olevan – ne merkitsevät meille jotakin ja ovat siten saavuttamaamme ymmärrystä. Niinpä mitä erilaisimmat näyttelijät, kuten ulkoisten aistien tuottamat havainnot, ideat, aivojen sisäiset visualisoinnit ja kuvitellut keskustelut, ovat ihmiskäsityksen kannalta tulkittuina yksinkertaisesti erityyppisiä merkityksiä yksilön tajunnallisuudessa (tajunnan prosesseissa). Ulkoisista aistimuksista syntyvien merkitysten aiheet ovat tietenkin välit-

tömästi peräisin yksilön situaatiosta. Sen sijaan ideat, sisäiset kuvat ja sisäiset keskustelut ovat yleensä maailmankuvaan varastoituneita ja sieltä esiin nousseita tai tietoisesti nostettuja vanhoja merkityksiä, joista voi syntyä visualisoinnin ja keskustelujen myötä yhä uusia muunnelmia. Tämä kuvaus havainnollistaa hyvin ihmisen henkistä toimintaa – luova työskentely mukaan lukien.

Teatterimetaforassa näyttelijät kilpailevat pääsystä näyttämön valokeilaan. Hyvin paljon samaan tapaan ihmiskäsitys korostaa, että erilaiset merkitykset käyvät keskenään usein kiivastakin kamppailua ”voitosta”. Voittaneiden merkitysten pohjalta syntyy tahtomerkitysten koostuma eli tahto toimia, jonka yksilö tiedostaa. Se voi olla esimerkiksi yksilön päätös, johtopäätös tai oivallus. Tämä merkitysten välinen kilpailu voi tapahtua vaikkapa tunne-merkitysten ja järkeä edustavien merkitysten kesken, jolloin päätös ja siitä ehkä seuraava toiminta voivat olla karkeasti jaotellen joko tunnepohjaisia tai enemmänkin harkintaan perustuvia. Luonnollisesti tahto toimia saattaa syntyä tätä esimerkkiä paljon monimutkaisempien merkityslajien yhdistelmien pohjalta, joita yksilön itsensäkin on vaikea eritellä.

Teatterimetaforan tiedostamaton yleisö muistijärjestelmineen, tietoisten sisältöjen tulkintajärjestelmineen, erilaisine automaattisine reaktiomekanismeineen sekä motivaatiojärjestelmineen vastaa ihmiskäsityksen määrittelemän maailmankuvan tiettyjä enemmän tai vähemmän pysyväisluonteisia merkitysisältöjä. Ovathan ensinnäkin *muistin* sisällöt ihmisen aikaisemmasta mentaalista toiminnasta syntynyttä ”informaatiovarastoa”, mikä vastaa varsin hyvin ihmiskäsityksen määrittelemän maailmankuvan luonnetta ”merkitysvarastona”. Toiseksi *tietoisten sisältöjen tulkintajärjestelmät*, jotka esimerkiksi auttavat yksilöä tunnistamaan kasvoja ja puhetta, viittaavat selvästi maailmankuvan rooliin ymmärtämistapahtumassa: ihmiskäsityksen mukaan yksilö ymmärtää havaintonsa (vaikkapa tutut kasvot tai puheen) suhteessa maailmankuvassaan jo ennestään oleviin näihin havaintoihin liittyviin merkityksiin.

Kolmanneksi teatterimetaforaan yleisöön kuuluvat *automaattiset reaktiomekanismit*, esimerkiksi opitut taidot, kielenkäyttö ja toiminnan ohjauskontrollit, ovat ihmiskäsityksen mukaan tulkiten periaatteessa samanlaisia *merkitysrakenteita* yksilön maailmankuvassa kuin edellä mainittujen tietoisten sisältöjen tulkintajärjestelmien sisällötkin. Ainakin osa tällaisista taidoista on alun perin eli opetteluvaiheessa ollut tietoisia merkitysrakenteita. Ne ovat kuitenkin muuttuneet tiedostamattomiksi ”rutiineiksi” eli sellaisiksi merkityksiksi maailmankuvassa, jotka heijastuvat yksilön toimintaan heti kun ne aktivoituvat jonkin havaintoimpulssin vaikutuksesta. Aktivoituminen tapahtuu ikään kuin ”vaistomaisesti” – siis ilman, että yksilön tarvitsee niitä sillä hetkellä ajatella.

Ihmiskäsityksen määrittelemät *psykkiset* toiminnot saattaisivat teatterimetaforassa vastata juuri yleisöön luettavia automaattisia reaktiomekanismeja. Psykkiset toiminnot ovat sellaisia vaistonomaisia reaktioita, joihin kykenee ihmisen lisäksi eläinkin.

Lopuksi, yleisöön luetut *motivaatiojärjestelmät* ovat ihmiskäsityksen kannalta tulkiten syvälle yksilön maailmankuvaan juurtuneita eli varsin pysyviä *merkitysrakenteita*. Näiden merkitysten aktivoitua esimerkiksi jonkin havainnon perusteella, ne saavat yksilön tekemään tai tavoittelemaan jotakin, joka tyydyttäisi hänen tarpeitaan.

Yhteenvetona todeten teatterimetaforan yleisön edustajat eli maailmankuvan merkityssisällöt reagoivat näyttämön valaistun osan tapahtumiin, siis tajunnan tietoisiin sisältöihin, ja syöttävät näyttämölle lisää informaatiota (merkityksiä), siten vaikuttaen näyttämön tapahtumiin eli siihen mitä yksilö ajattelee. Niinpä yksilön tehdessä havainnon tilanteessaan olevasta kohteesta, samalla maailmankuvasta eli yleisöstä nousee tietoisuuden näyttämölle ensinnäkin kohteeseen liittyvää aikaisempaa tietoa/merkityksiä, joiden avulla kohde voidaan ylipäätään ymmärtää. Toiseksi maailmankuvasta kumpuaa motivaatiojärjestelmän sisältämiä arvopohjaisia merkityksiä, jotka synnyttävät käsityksen kohdeilmion hyväksyttävyydestä ja yksilölle sopivista reaktiotavoista.

Myös *ohjaaja* ja *kulissit* eli *konteksti* ovat ihmiskäsityksessä sijoitettavissa maailmankuvaan, missä ne olisivat pysyvämpiä ja monimutkaisempiakin merkityksiä kuin ”tavallisiin” ohimeneviin havaintoihin perustuvat merkitykset. Toisin sanoen ne olisivat tiettyä ilmiötä koskevia merkitysrakenteita eli horisontteja.

Teatterimetaforan *ohjaajalle* ja hänen toiminnalleen on ihmiskäsityksessä osoitettavissa kolmenlaisia vastineita. Ensinnäkin perusluonteisimman tulkin mukaan ohjaajaa vastaisivat ihmiskäsityksessä ”*itsen*” käsite ja *itsensä tiedostamisen* tunne. Kun yksilö on tietoinen itsestään, hänen tajunnallisuudessaan (maailmankuvassaan) esiintyy tätä tarkoittava merkitys.

Toiseksi ohjaajan päätöksiä vastaavia toimintoja voidaan ihmiskäsityksessä luonnehtia myös tajunnan *mentaaleiksi* prosesseiksi. Mentaali toimintahan, joka eroaa jyrkästi psyykkisestä, merkitsee, että yksilö kykenee siinä tietoisesti ja vapaaehtoisesti arvioimaan – ja siten tavallaan ohjaamaan – omia tekojaan ikään kuin itsensä ulkopuolelta, siis muodostamaan tällaista itsearviointia ja sen tuloksia edustavia merkityksiä.

Kolmanneksi ohjaajan ”ohjaavaa” toimintaa voisivat ihmiskäsityksessä kuvata *tahtomerkit*, jotka saavat ihmisen (yleensä tietoisesti) toimimaan haluumallaan tavalla. Siten edellä mainitun erisuuntaisten merkitysten keskinäi-

sen ”kamppailun” tuloksena syntyvä tahto toimia, kuuluisi ohjaajan käsitteen piiriin. Voidaan sanoa, että ihmiskäsityksen tahtomerkitykset ja teatterimetaforan ohjaaja edustavat ihmisen *vapaata tahtoa*, joka on keskeinen käsite holistisessa ihmiskäsityksessä ja sen taustalla olevassa humanistisessa psykologiassa.

Kulisseja vastaavia ihmiskäsityksen käsitteitä olisivat maailmankuvaan sisältyvät usein tiedostamattomina pysyvät ”kontekstia luovat” *merkitysraenteet*, jotka vaikuttavat omalta osaltaan yksilön havaintoihin ja niiden pohjalta syntyvien tahtomerkitysten muotoutumiseen. Esimerkiksi *uskomuksia* edustavat merkitykset ovat selvästi tällaisia kontekstitekiäjiä, sillä ne muovaavat omalta osaltaan sitä, miten yksilö ymmärtää tekemänsä havainnon. Jos yksilö esimerkiksi uskoo, että tietyn näköiset tai tietyssä ”hämäräperäisessä” ympäristössä liikkuvat ihmiset ovat erityisen taipuvaisia rikollisuuteen, hän saattaa kokea (ehkä aivan aiheettomasti) tällaisessa tilanteessa tapaamansa tai tietyn näköisen henkilön läsnäolon itselleen vaaralliseksi.

Uskomusten lisäksi kaikenlainen maailmankuvassa oleva kulloinkin havaittavaa ilmiötä koskeva muukin merkitysaines voi toimia havainnon ymmärtämisestä suuntaavassa roolissa teatterimetaforan kulissien tapaan. On kuitenkin todettava, että kulissien ja yleisön käsitteiden pitäminen toisistaan erillään ei ole välttämättä aina helppoa – mikä on teatterimetaforan eräs heikkous.

Teatterimetafora ja ihmiskäsitys täydentävät toisiaan

Teatterimetaforalla ja holistisella ihmiskäsityksellä oli edellä esittämäni mukaan siinä määrin yhteisiä piirteitä, että metaforan käsitteet oli mahdollista ”kääntää” suhteellisen luontevasti ihmiskäsityksen kielelle. Näin saavutetaan kummankin teorian kannalta tiettyjä ”synergioita”.

Esimerkiksi teatterimetaforan määrittelemät ulkoisiin ja sisäisiin aistimuksiin sekä ideoihin perustuvat *näyttelijätyypit* ovat hyödyllinen ihmiskäsityksen merkityksen käsitettä havainnollistava täydennys. Ihmiskäsityshän luokittelee merkityslajit aivan eri pohjalta. Niitä ovat tieteellinen tieto, arkitieto, tunteet, intuitio, uskomukset ja tahto. Erityisesti ”sielun silmin” nähtävät *sisäiset kuvat* ja ”sielun korvin” kuultavat *sisäiset keskustelut* antoivat mielestäni ihmiskäsityksen merkityksen käsitteelle uusia aivofysiologisiin tosiasioihin perustuvia ulottuvuuksia – tai ainakin nimesivät niitä. Merkitykset voivat siis edustaa myös sisäisiä kuvia ja sisäisiä kuulohavaintoja, eivät pelkästään välittömästi sanoin ilmaistavissa olevia ilmiöitä. Samalla täydentyi ihmiskäsityksen *maailmankuvan* sisältö, sillä maailmankuvahan ei ole mitään muuta kuin erilaisten merkitysten koostuma.

Myös tiedostamattoman yleisön, ohjaajan ja kulissien tarkoittamien aivoprosessien myötä voitiin havainnollistaa ihmiskäsityksen merkityksen ja maailmankuvan käsitteitä periaatteessa aivan samoin kuin näyttelijöiden luokitte-

lunkin avulla. Ovathan ensinnäkin *yleisön ja kulissien* ”tehtävät” selvästi samanlaisia kuin ihmiskäsityksen mukaan maailmankuvassa olevien tiedostamattomien merkitysrakenteiden: ne myötävaikuttavat ymmärtämistapahtumaan tulematta yleensä yksilön tiedostamiksi. *Ohjaajan* rooli taas vastasi ihmiskäsityksen määrittelemän maailmankuvan tiettyjä tiedostettuja sisältöjä. Toisin sanoen ohjaaja konkretisoi yksilön *itsensä tiedostamisen* tunteen ja lisäksi myös tajunnan *mentaalit* prosessit sekä yksilön toimintaan johtavat *tah- tomerkitykset*.

Teatterimetafora tarjosikin holistiselle ihmiskäsitykselle tiettyä täydennystä juuri korostamalla yleisöön ja kulisseihin kuuluvien toimintojen tiedostamattomaa luonnetta. Vaikka ihmiskäsitys mainitsee tiedostamattomaan painuneet merkitykset, se ei kiinnitä niihin yhtä keskeistä huomiota kuin teatterimetafora tiedostamattomiin aivoprosesseihin. Tämä ihmiskäsityksen korostus tietoisesti hyväksii on ehkä ymmärrettävissä siltä pohjalta, että ihmiskäsitys painottaa filosofisena konstruktiona ihmisen vapaata tahtoa ja siten tämän tietoista toimintaa. Teatterimetafora taas pitää ihmistä suhteellisen mekaanisena oliona, joka toimii paljolti aivojensa tiedostamattomien prosessien ohjaamana. Tämä eroavuus osoittaa erään synergian lähteen, joka syntyy näitä käsitteistöjä yhdisteltäessä.

Teatterimetaforan kannalta katsoen ihmiskäsitys antaa mahdollisuuden korostaa näyttelijöiden olemassaoloa *merkityksinä*, mikä toisi metaforaan nykyistä selvimpiä *ihmistajuntaa* painottavan sävyn ja näin lievittäisi sen silmiinpistävästä aivokeskeisyyttä. Edellähän kävi ilmi, että teatterimetaforan yleisön ja ihmiskäsityksen tätä vastaavien merkitysrakenteiden olennainen ero on se, että yleisö määrittää *aivojen*, siis kehollisuuden toimintoina, kun taas merkitykset liittyvät *tajunnallisuuteen*.

Ihmiskäsitys tunnustaa tietysti myös aivojen (ja muun kehollisuuden) roolin havainnon synnyssä ja kaikessa muussakin mentaalissa toiminnassa. Kuitenkin ihmiskäsitys jättää aivot ”black boxin” asemaan ja keskittyy analysoimaan nimenomaan merkityksiä sekä niiden syntyä, joista yksilöllä on mahdollisuus itse hankkia välittömästi omakohtaista tietoa – toisin kuin aivotoiminnoistaan.

Näiden kahden mallin tai teorian yhteen sovittelussa voi kuitenkin aiheutua tiettyä kitkaa erityisesti juuri edellä mainitusta *tiedostamattomien prosessien* teatterimetaforassa saamasta voimakkaasta korostuksesta: se tuntuu ihmiskäsityksen kannalta rajoittavalta ja nimenomaan vapaatahtoista ihmistä ajatellen liian pitkälle viedyltä – siitä huolimatta, että metaforassa esiintyy myös tietoisien ohjaajan käsite.

Joskin sekä ihmisaivoissa että maailmankuvassa esiintyy tiedostamattomia prosesseja, jotka näyttävät ”vievän” ihmistä, niin ainakin henkisesti kehitty-

neellä yksilöllä on aina tietyt mahdollisuudet ohjata ja hallita näiden prosessien vaikutuksia tietoisuuden näyttämöllä eli omassa tajunnassaan. On tosin luonnollisesti aina sellaisiakin ihmisiä, jotka toimivat paljolti impulssiensa ajamina – usein tavalla, joka on vahingoksi heille itselleen ja lähipiirissään oleville muille ihmisille. Joka tapauksessa teatterimetaforan tajunnallisuuteen kiinnittämä vähäinen huomio voidaan tulkita ihmisen vapaatahtoisuuden vähättelyksi, mikä paljastuu selvästi kun metaforaa verrataan filosofiseen ihmiskäsitykseen.

Ihmiskäsitys voisi filosofisena rakennelmana tarjota teatterimetaforalle myös kokonaisnäkemyksen ihmisestä ja tämän eri olemuspuolten yhteispeleistä, siis ihmisestä ”situationaalisenä säätöpiirinä”, kuten Lauri Rauhala asian ilmaisee. Ihmiskäsityksen kokonaisvaltaisuuden idea merkitsisi aivoja (kehollisuutta) korostavalle teatterimetaforalle mahdollisuutta paitsi aivojen kykemiseen selvemmin tajunnallisuuteen, myös situationaalisuuteen. Viimeksi mainittu käsite puuttuukin kokonaan teatterimetaforasta, joka on tästä syystä suljettu järjestelmä: se ei noteeraa aivojärjestelmän (ja ihmisen) ”ympäristöä”. Situationaalisuuden avulla metafora saataisiin kytkeä nimenomaisella tavalla ihmisen ulkoiseen maailmaan – muihin ihmisiin ja niihin moninaisiin ilmiöihin, joista teatterin näyttämö ja ihmisen tajunnallisuus saavat uusien merkitysten muodostamiselle tarpeellisen ”raaka-aineensa”, siis näyttelijät.

Nykyisellään teatterimetaforassa ulkoisten aistien edustamat näyttelijät vain putkahtavat jostakin yksilön ja ”tajunnan teatterin” ulkopuolelta, ikään kuin mustasta aukosta, johon metaforassa ei kiinnitetä sanottavaa huomiota. Kuitenkin todellisuudessa yksilöllinen tilaatio on niin oleellinen informaation lähde ihmiselle, että jos se ajateltaisiin kokonaan suljettavaksi pois, ihmisen mentaali toiminta kutistuisi ulkoisten virikkeiden puutteessa ”sisäsiittoiseksi” muisteluksi. Näinhän käy vähitellen virikkeettömässä ympäristössä – esimerkiksi vuoteeseen sidotulle vanhukselle ja Pirunsaaren eristyskoppiin loppuiäkseen teljetylle vangille, joilla ei ole havaintokohteiden puuttuessa mahdollista tuottaa uusia näyttelijöitä tajunnan teatterin näyttämölle.

Teatterimetaforan ja ihmiskäsityksen yhdistelmä laskentatoimessa

Sovelsin raporttini (Pihlanto 2002) antia lisäksi *laskentatoimeen*. Katsoin, että ihmiskäsityksen ja teatterimetaforan yhdistelmällä on merkitystä laskentatoimen kannalta sen tarjotessa mahdollisuuden lisätä ymmärrystä laskentatoimen piirissä toimivan ihmisen mentaalisen toiminnan potentiaalista ja sen rajoista. Laskentainformaatiolle kirjallisuudessa annettu *huomion kohdistamistehtävä*

merkitsee laskentaraportin laatijan pyrkimystä saada raportin tarkoittamat *näyttelijät* eli *merkitykset* siirtymään sen lukijan tietoisuuden näyttämön valokeilaan, jolloin lukija ymmärtää viestin sisällön.

Näyttämön tilan rajoittuneisuus johtaa siihen yleiseen johtopäätökseen, että laskentainformaatio on syytä muotoilla niin havainnolliseksi, että juuri ”oikean” sisältöiset merkitykset todennäköisesti voittavat kamppailun, joka käydään informaation vastaanottajien tietoisuuden näyttämöllä. Yleensä oletetaan, että raportin vastaanottaja sekä omaksuu ongelmitta kaiken hänelle tarjotun informaation että ymmärtää sen juuri tarkoitetulla tavalla.

Laskentainformaation perillemenon kannalta on myös oleellista ymmärtää, että raportin lukijan tietoisuuden valokeilaan ilmestyvät näyttelijät eli merkitykset eivät rajoitu vain hänen raportista poimimiinsa ulkoisiin havaintoihin, raportin lukuihin. Tajunnan teatterin näyttelijöitä ovat myös raportin johdosta yksilön tajunnassa assosioituvat mielikuvat, sisäiset keskustelut ja spontaanisti syntyvät ideat. Nämä tajunnan prosessit ja niiden tulokset antavat aidon vaikutelman laskentaraportin vastaanottajan rikkaasta tajunnallisesta elämästä, joka voi yllättävälläkin tavalla muovata hänen saamaansa käsitystä raportissa kuvatusta talousilmiöstä. Pahimmassa tapauksessa tällaiset kilpailevat näyttelijät voivat kokonaan mitätöidä raportin tarjoamat näyttelijät ja siten raportin laatijan tarkoittamat vaikutukset.

Kilpailevat näyttelijät saattavat syntyä esimerkiksi yleisön ja kontekstin tar koittamien tiedostamattomien prosessien aiheuttaessa raportin laatijan kannalta ei-toivottuja vaikutuksia vastaanottajan tiedon omaksumis- ja ymmärtämisprosessiin. Toisin sanoen raportin lukijan maailmankuvasta voi nousta esiin hänen hallintakykynsä ulkopuolelle jääviä tiedostamattomia impulsseja ja rajoituksia, jotka saattavat jopa ratkaista, miten hän ymmärtää raportin ja suhtautuu sen sanomaan tai kiinnittääkö hän siihen mitään huomiota. Tämä kaikki antaa raportin vastaanottajasta (mutta myös laatijasta) kuvan hyvin monimutkaisena, monitahoisena ja ajoittain myös satunnaisesti käyttäytyvänä toimijana.

Toisaalta *ohjaajan* olemassaolon huomioon ottaminen saa laskentainformaation tuottajan oivaltamaan, että laskentainformaation käyttäjä ei kuitenkaan ole läheskään *kokonaan* tiedostamattomien vaikutusten vietävissä, vaan hän on samalla myös vapaatahtoinen toimija, joka voi tehdä tajunnallisuudessaan tietoisia valintoja. Näitä valintoja rajoittavat tiedostamattomat aivoprosessit ovat ihmiskäsityksen kielellä ilmaisten toimijan maailmankuvassa olevia kokemuksia eli niin tiedostamattomia kuin tietoisiksi tuleviakin merkityksiä.

Laskentainformaation perillemenoon vaikuttaa raportin vastaanottajan tajunnallisuuden ohella myös hänen *situationaalisuutensa*. Jokaisella yksilöllä

on oma henkilökohtainen situaationsa, jossa vallitsevat olosuhteet voivat heijastua raportin aikaansaamiin näyttelijöihin eli merkityksiin niitä vahvistaen tai muuttaen. Laskentaraportin laatijan epäkiitollisena tehtävänä on pyrkiä arvioimaan tällaisia vaikutuksia, joko yksilökohtaisesti – raportin kohderyhmän ollessa suppea – tai muussa tapauksessa yleisellä, keskimääräisellä tasolla.

Edellä esittämäni kuva niistä moninaisista, osittain tiedostamattomista vaikutuksista, joiden ”armoilla” päätöksentekijä – esimerkiksi laskentaraportin vastaanottaja – on, saattaa turhauttaa laskentainformaation tuottajaa, joka haluaisi pyrkiä ottamaan informaation vastaanottajan ominaisuudet jotenkin huomioon. ”Joka tietoa lisää, se tuskaa lisää” sanotaan, mutta uskoisin kuitenkin olevan kaikille ihmisten kanssa tekemisiin joutuville hyödyksi oivaltaa, että ihmiset eivät ole joka hetki tietoisia kaikista toimintansa taustavaikutuksista, eivätkä käyttäytymiseltään helposti ennakoitavia. He eivät myöskään omaksu kaikkea saamaansa informaatiota sellaisenaan, eivätkä toimi aina rationaalisesti, vaikka näin kirjallisuudessa ja yritysmaailmassa usein kuvitellaan.

Tämän kaiken oivaltaminen saa meidät toivoakseni toimimaan suhteessa muihin ihmisiin entistä herkemmin, vastaanottavammin ja analyttisemmin. Toisin sanoen, otamme ihmiset vakavammin kuin johonkin mekaanisempaan ja yksinkertaisempaan ihmiskäsitykseen nojautuessamme.

Saatoin melko pian todeta, että holistisen ihmiskäsityksen ja teatterimetaforan edustamalla tieteenaloilla ei tällaista yhdistämishanketta otettu aivan avosylin vastaan. Lähetin sähköpostiviestin teatterimetaforan kehittäjälle Bernard J. Baarsille. Hän vastasi kohteliaasti, mutta kun seuraavaksi toimitin hänelle englanninkielisen käsikirjoituksen, jossa yhdistelin näitä teorioita toisiinsa edellä kuvatulla tavalla, vastausta ei enää kuulunut. Syitä tähän voi tietysti olla muitakin, mutta arvelin, että käsikirjoitukseeni sisällyneet hienoinen kritiikki teatterimetaforan tiettyjä puutteita kohtaan oli Baarsille liikaa. Tosin sanoen hänen maailmankuvaansa ei todennäköisesti mahtunut ajatus filosofisesta ihmiskäsityksestä, joka täydentäisi hänen aivokorosteista, pohjimmiltaan varsin luonnontieteellistä teatterimetaforaansa.

Holistisen ihmiskäsityksen ”isä” Lauri Rauhala ilmaisi minulle lähettämässään kirjeessä huolestuneisuutensa siteeraamastani Baarsin näkemyksestä, että ihmisaivoissa ja samalla tajunnallisuudessa olisi ”ohjaajan” (Director) muodossa jokin erillinen ”instanssi”, joka säätelisi tajunnan tapahtumisia. Otin tämän Rauhalan huolen huomioon.

Korostin julkaisussani, että ”ohjaaja” on ihmiskäsityksessä tulkittavissa tah-
toimerkitysten koostumaksi, eikä miksikään aivojen pysyvän luonteiseksi

”keskusyksiköksi” tai muuksi erilliseksi instanssiksi. Tämän ihmiskäsitykseen liittyvän näkemyksen mukaan ”ohjaaja” näyttäisi syntyvän tajunnallisuudessa aina erikseen tilannekohtaisten tahtoa kuvaavien merkitysten muodossa. Kuitenkin ihmisen aikaisemmat kokemukset eli maailmankuva ja sinne merkityksinä ankkuroitunut tunne omasta olemassaolosta vaikuttavat luonnollisesti niin, että kaiken tietoisien toiminnan takana olevan ”itsen” olemassaololla on vahva pysyvyyden tuntu.

Kumpikin teoria sai raportissani (Pihlanto 2002) edellä kuvaamallani tavalla jotakin täydentävää sisältöä toiseltaan. Filosofisen ihmiskäsityksen käsitteet tulivat kytketyiksi aivojen nykyproblematiikkaan. Vastaavasti mielestäni aivan liiaksi kehollisuuteen eli aivoihin kiinnittynyt teatterimetafora sai täydennystä tajunnallisuuden ja situationaalisuuden ulottuvuuksista sekä näiden ja kehollisuuden välisestä yhteispelistä.

Näin tuli luoduksi jokin yhteys eksistentiaaliseen fenomenologiaan perustuvan ihmiskäsityksen ja modernin aivotutkimuksen tulosten välille. Kuten edellä on käynyt ilmi, tavoitteeni on pitkään ollut periaatteessa sama: pyrkimys ymmärtää laskenta- ja muiden atk-pohjaisten järjestelmien rakentajien ja hyväksikäyttäjien sekä projektityössä operoivien johtajien toimintaa. Tämä toiminta on tapahtunut näiden henkilöiden omassa yksilöllisessä situaatiossa, sekä heidän tajunnallisten ja kehollisten mahdollisuuksiensa tarjoamissa puitteissa. Arvelin, että ihmiskäsityksen kytkentä aivotutkimukseen voisi saada filosofiaa vieroksuvatkin tahot nykyistä paremmin vakuuttuneiksi Rauhalan ideoiden jatkuvasta ajankohtaisuudesta niin laskentatoimen kuin myös muiden sovellusalueitten piirissä.

Totesin edellä Waino W. Suojasen aivomallin yhteydessä, että Sigmund Freudin teorian ja nykyisen aivotutkimuksen tulosten kesken esiintyy tiettyä yhteensopivuutta. Freud korostaa tiedostamattoman roolia, ja samoin teatterimetafora uhraa paljon huomiota aivojen tiedostamattomiin prosesseihin. Freudin mukaan primitiivisen *idin* toiminta on tiedostamatonta, mutta myös *ego* ja *superego* operoivat huomattavalta osin tiedostamattomasti ja ”automaattisesti”, niiden torjuessa *idin* primitiivisiä ja vaistonomaisia yllykkeitä. Tiedostetun ja tiedostamattoman problematiikka onkin jatkuvasti ajankohtainen sekä aivotutkimuksessa että filosofiassa. Kuten olen edellä esittänyt, laskentatoimen tutkijoiden olisi hyvä olla siitä edes jossakin määrin selvillä.

Teatterimetaforan ja holistisen ihmiskäsityksen yhdistelmän valossa niin yrityksen päätöksentekijät kuin muutkin toimijat osoittautuivat monimutkaisemmiksi ja oikukkaammiksi kuin esimerkiksi laskentatoimessa yleensä tunnustetaan. Oikukkuus perustuu ilmeisesti paljolti juuri tiedostamattomien prosessien vaikutukseen ihmisen ajattelussa. Tässä törmäsin taas ihmisen oikukkaaseen käyttäytymiseen, jota edellä tarkastelemani Waino W. Suojanen oli tähdentänyt jo 1980-luvulla (ks. esim. Suojanen ja Pihlanto 1987). Myös K.V.

Laurikaisen ideoiden tarkastelun yhteydessä (luvussa 44) tuli esille tiedostamattoman merkitys ihmisen toiminnassa.

Holistisen ihmiskäsityksen ja teatterimetaforan yhdistelmänä syntynyttä ihmiskäsitystä soveltamalla voidaan käsittääkseni ymmärtää entistä paremmin yksilön päätöksentekoa ja myös helpottaa päätöksentekoa avustavan teknisen välineistön kehittämistä aikaisempaa käyttäjäystävällisemmäksi. Tekniset mahdollisuudet kehittyvät ja tilanteet sekä organisatoriset ympäristöt muuttuvat koko ajan – välillä mullistavassakin määrin – mutta ihmisen pysyy perusolemukseltaan samana.

Siten yksilötaso, käyttäjän näkökulma, tarjoaa tarkastelulle tietyn kiinteän perustan, jolta voi lähestyä alati muuttuvia järjestelmiä ja niiden ympäristöjä. Ihmiskäsityksen ja teatterimetaforan yhdistelmän sovellusalueet ovat periaatteessa lähes rajattomat: se sopii käsittääkseni ihmisen viitekehyykseksi kaikkiin tarkasteluihin ja kaikilla tieteenaloilla, joissa ihmisellä vain on jokin roolinsa.

Lisää tieteidenvälisiä yhteistyökuvioita

Yhteistyö Hannu Vanharannan kanssa toi mukanaan joitakin akateemisia tehtäviä. Toimin Kaj Koskisen toisena vastaväittäjänä Tampereen teknillisen yliopiston Porin yksikössä. Siitä syntyi yhteistyösuhde Kaj Koskisen kanssa. Olemme soveltaneet holistista ihmiskäsitystä teknologiayrityksessä tapahtuvan projektityöskentelyn yhteydessä. Mielenkiintomme kohteina ovat tässä yhteydessä olleet muun muassa luottamuksen käsite, hiljainen tieto, sukupolvien välisen tietämyksen siirron problematiikka ja tietojohdaminen (Koskinen et al. 2003; Koskinen ja Pihlanto 2006, 2007, 2008, 2008a, 2009).

Artikkelissa *Competence Transfer from Old Timers to Newcomers Analysed with the Help of the Holistic Concept of Man* (Koskinen ja Pihlanto 2006) holistisen ihmiskäsityksen rooli oli hieman laajempi kuin muissa Kaj Koskisen kanssa kirjoittamissani artikkeleissa. Siksi kuvailen seuraavassa lyhyesti sen keskeiset ideat.

Tarkastelimme käsiteanalyysin avulla vanhojen kokeneiden työntekijöiden, ”seniorien” (old timers) suorittamaa kompetenssiensa siirtoa uusille tulokkaille, ”junioireille” (newcomers) sekä ehdotimme, miten ongelmaa tulisi käsityksemme mukaan lähestyä käytännössä.

Ottaen huomioon kirjoittajakumppanini insinööri-taustan ja hänen yliopistonsa luonteen oli luonnollista täsmentää tarkasteltava organisaatio teknologia-

alan yritykseksi. Nimenomaan tämän alan yrityksissä korostuvatkin yksilöiden kompetenssit ja niiden siirtäminen.

Kompetenssilla tarkoitimme kaikkea henkilön varsinaiseen työtehtävään liittyvää tietämystä (know-how), sekä hänen ihmissuhde- ja verkostoitumistaitojaan. Tarkemmin sanoen yksilön kompetenssi koostuu tietämyspohjaisesta ja sosiaalisperusteisesta ulottuvuudesta. Edelliseen sisällytimme sekä *nimenomaisen* (explicit) että *hiljaisen* (tacit) tiedon (Nonaka ja Takeuchi 1995). Hiljainen tieto perustuu esimerkiksi yksilön asenteisiin, arvoihin ja hänen suhteisiinsa ympäristöönsä. Tämä laaja kompetenssin määritelmä soveltui hyvin omaan ajatusmaailmaani muun muassa juuri siitä syystä, että hiljainen tieto on yksilökohtaista, ihmisen maailmankuvaan merkityksinä uponnutta tietoa. Olen sen edellä luvussa 34 ohimennen maininnutkin.

Hiljaisen tiedon merkitystä tässä yhteydessä korostavat myös viittaamamme tutkimustulokset, joiden mukaan hiljaisen tiedon suhteellinen osuus teknologia-alan työntekijän henkilökohtaisessa tietovarastossa kasvaa henkilön työuran aikana voimakkaasti suhteessa nimenomaiseen tietoon. Liian usein kuitenkin tieto ja kompetenssi ymmärretään sekä yleensä että erityisesti henkilöiden välisen tiedonsiirron tarkastelussa teknisluonteiseksi dataksi, joka on helposti ilmaistavissa, tallennettavissa ja muille siirrettävissä. Tämä kaavamainen käsitys sivuuttaa käytännön todellisuuden.

Soveltaessamme holistista ihmiskäsitystä korostimme, että kompetenssin siirto yksilöltä toiselle tapahtuu nimenomaan osapuolten maailmankuvien välillä. Kompetenssihan piilee oleellisessa määrin merkitysten muodossa haltijansa maailmankuvassa. Kompetenssin siirron osapuolten maailmankuvat ovat muutoinkin kuin kompetenssin osalta kovin erilaiset, mikä vaikeuttaa siirtoa. Luonnollisesti myös osapuolten erilaiset situationaalisuudet ja kehollisuudet asettavat esteitä siirrolle. Yleisesti ottaen kompetenssia edustavia merkityksiä ei voida siirtää noin vain mekaanisesti seniorin maailmankuvasta juniorin maailmankuvaan, vaan jälkimmäisen on ensin aidosti ymmärrettävä kompetenssia edustavat merkitykset ja niiden liittyminen kyseiseen työtehtävään. Ymmärtämistä edesauttaa, mikäli juniorilla on maailmankuvassaan kokemuksia eli merkityksiä tehtävistä, jotka muistuttavat siirrettävää kompetenssia edes etäisesti.

Eräs kompetenssin siirtoa vaikeuttava lisäpiirre on juuri *hiljaisen tiedon* liittyminen kompetenssiin. Hiljaisen tiedon luonteen johdosta kompetenssin haltija ei yleensä kykene hahmottamaan, eikä ainakaan ilmaisemaan sitä sellaisenaan. Hänen on kuitenkin kompetenssin siirtotilanteessa pyrittävä muuntaamaan sitä nimenomaiseksi tiedoksi eli tietoisiksi merkityksiksi, joiden siirtäminen toiselle on mahdollista esimerkiksi puheen muodossa. Tämä on yleinen

ongelma opettamisessa ja oppimisessa. Tarkastelimmekin kompetenssin vastaanottamista muun muassa oppimistapahtumana soveltaen kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä oppimisprosessista.

Osapuolten maailmankuvien leimaaminen oleellisiksi tekijöiksi kompetenssin siirtoprosessissa merkitsee erityisesti sitä, että kaikki tajunnallisuuden problematiikka, jota olen edellä eri yhteyksissä kuvannut, vaikuttaa kompetenssin siirron onnistumiseen. Siten kummankin osapuolen maailmankuvaan (osittain myös tiedostamattomien merkitysten muodossa) uponneet aikaisemmat kokemukset voivat joko myötävaikuttaa siirron onnistumiseen tai häiritä sitä. Yksilön (tässä juniorin) oppiessa uusia asioita, hänen maailmankuvansa siis vaikuttaa siihen, miten hän sitoutuu oppimiseen ja miten hän ymmärtää hänelle välitettävän tietämyksen (kompetenssin): ihminenhän ymmärtää kaiken, mitä hänen tajunnallisuudelleen tarjotaan tai tarjoutuu, suhteessa hänen aikaisemmin ymmärtämäänsä tietoon eli maailmankuvansa merkitysisältöihin.

Maailmankuvien lisäksi osapuolten *situationaalisuudet* ovat keskeisessä roolissa, sillä kompetenssin siirto tapahtuu osapuolten situationaalisuuksien yhteisten osien kautta: tilanne, jossa osapuolet kohtaavat, on sillä hetkellä osa kummankin situationaalisuutta. Tämä osapuolten situationaalinen läheisyys merkitsee siis sitä, että he ovat keskenään vuorovaikutuksessa samassa fyysisessä tilassa, tietyllä työpaikalla, sen henkilöstön muodostamassa yhteisössä sekä kyseisen organisaation ja organisaatioyksikön kulttuurisessa vaikutuspiirissä. Kumpikin osapuoli tuo tähän yhteiseen situationaalisuuteen periaatteellisen kytkennän koko oman henkilökohtaisen situationaalisuutensa muihinkin osatekijöihin, jotka voivat heijastua monella arvaamattomallakin tavalla kompetenssin siirtoon.

Tajunnallisuuden (ja siihen sisällytettävän maailmankuvan) sekä situationaalisuuden lisäksi luonnollisesti myös osapuolten *kehollinen* ulottuvuus vaikuttaa kompetenssin siirtoon. Koska siirto tapahtuu yleensä henkilökohtaisessa kontaktissa, osapuolten kehon kieli, ilmeet ja äänensävyt vaikuttavat asiaan välittäen hienovireisiä merkityksiä. Tällöin osapuolten välille saattaa muodostua myös emotionaalisia siteitä. Niitä tajunnallisuudessa edustavat tunnemerkitykset täydentävät kompetenssiin liittyviä luonteeltaan ”järkiperaisiksi” merkityksiä kietoutuen niihin usein hyvin monimutkaisella tavalla. Selvää on, että kaiken tyyppiset tunnemerkitykset saattavat joko edesauttaa tai ehkäistä kompetenssin siirtoprosessia. Mikäli kompetenssi liittyy johonkin fyysiseen toimintoon, esimerkiksi teknisen laitteen käyttöön, kompetenssin oppimiseen sisältyy eräänä osana varsin luonnollisesti myös laitteen käytön mekaaninen kehollinen harjoittelu, mikä voi tapahtua osittain vaikkapa jäljittelyn muodossa.

Kaikki edellä mainittu viittaa siihen, että kompetenssin siirrossa ei ole kysymys yksinkertaisesti vain kompetenssin edustaman tieto- ja taitomäärän siirtämisestä mekaanisella tavalla ja mutkattomasti yksilöltä toiselle. Sen sijaan tämä tapahtuma on hyvin monimutkainen prosessi, jossa myötvaikeuttavat kummankin osapuolen omat keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevat olemassaolon muodot. Kompetenssin siirrossa ei siten voida keskittyä vain siirrettäväksi haluttuun ahtaasti ja tarkasti määriteltyyn kompetenssiin, sillä kompetenssi ei todellisuudessa ole hyvin määriteltävissä, eikä ympäristöstään ”eristettävissä”, vaan se kietoutuu edellä viitatulla tavalla henkilön maailmankuvaan ja situationaalisuuteen – ja samalla niihin sisältyvään kaikkeen muuhunkin ainekseen.

Tämän monimutkaisuuden osoittaminen sekä havainnollistaminen holistisen ihmiskäsityksen avulla ei sinänsä vielä merkitse varsinaista käytännön ratkaisua siirto-ongelmaan. Tarkoituksemme oli vain tarjota silmiä avaavan ajattelun ja ymmärtämisen apuvälineen, joka voisi palvella siirto-ongelmien käsittelyssä ja käypien ratkaisujen keksimisessä.

Kompetenssin siirrossa myös osapuolten *motivaatiolla* jakaa ja vastaanottaa kyseistä tietoa on luonnollisesti keskeinen merkitys. Yksilön motivaatio tarkoittaa, että hänen maailmankuvassaan on kompetenssin siirrolle tai vastaanotolle suopeita merkitysrakenteita, jotka siis edesauttavat tähän prosessiin johtavien tahtomerkitysten syntymistä. Vastaavasti motivaation puute tarkoittaa, että henkilön maailmankuvasta puuttuu siirtoa edistäviä merkityksiä – mutta siellä saattaa myös olla suorastaan siirron edellyttämien tahtomerkitysten syntymisen estäviä merkityksiä. Motivaatio voi lisäksi riippua kummankin osapuolten tilanteesta olevista tekijöistä, jotka eivät näyttäisi liittyvän lainkaan kyseiseen siirtotilanteeseen millään selkeällä tavalla. Ne saattavat kuitenkin synnyttää osapuolen tajunnallisuudessa motivaation syntymistä edesauttavia tai niitä ehkäiseviä merkityksiä.

Niinpä tarkastelimme artikkelissamme myös tekijöitä, jotka vaikuttavat osapuolten halukkuuteen luovuttaa tai vastaanottaa kompetenssia. Kokeneen työntekijän valmiutta jakaa kompetenssiaan saattaa estää ajatus, että hän menettää ainakin osan ”tiedon ja taidon monopolistaan” sekä sen tuottamasta valasta muiden oppiessa samat asiat. Kompetenssin siirto aiheuttaa ylimääräistä työtä ja vaivaa, joita kompetenssin haltija, mutta myös sen vastaanottaja saattaa vieroksua. Yleensä kuitenkin ihminen on turhamainen ja voi siksi tuntea tiettyä tyydytystä, jos hänen tiedoillaan ja taidoillaan on kysyntää. Juniori taas saattaa hyötyä siitä, että hän pystyy kohentamaan asemaansa uuden kompetenssin avulla. Hän voi omalla käyttäytymisellään edesauttaa kompetenssin siirtohalukkuuden syntymistä toisessa osapuolella. Ihmissuhdetaidoilla on siis tässä yhteydessä oma merkityksensä.

Yrityksen johdon tehtävänä on pyrkiä eliminoimaan kompetenssin siirtoa ehkäisevät tekijät ja luomaan siirrolle suotuisat olosuhteet. Holistisen ihmiskäsityksen terminologiaa käyttäen tämä merkitsee vaikuttamista kummankin osapuolten maailmankuviin ja situaatioihin/situationaalisuuksiin tavalla, joka lisää osapuolten motivaatiota kompetenssin luovuttamiseen ja vastaanottamiseen.

Näyttävin yhteistyökuvio Kaj Koskisen kanssa oli tietojohdantamista projektiorganisaatiossa koskeva teos, jonka *Palgrave Macmillan* suostui toisella yrittämällämme kustantamaan (Koskinen ja Pihlanto 2008). Kaj kirjoitti koko teoksen rungon ja minun tehtäväkseni jäi holistisen ihmiskäsityksen kytkeminen mukaan. Toinen metodologis-filosofinen piirre teoksessa on orgaaninen näkökulma, joka sopiikin hyvin yhteen holistisen ihmiskäsityksen kanssa.

*Varsinaiset tieteelliset yhteistyöhankkeeni ovat tulleet edellä mainituiksi mutta totean lisäksi, että myös tulevaisuudentutkimuksen alalla väitelleen Mika Mannermaan kanssa minulla on ollut mielestäni jotakin yhteistä tutkimuksen alueella. Sinänsä satunnaiset yhteytemme huipentuivat toimiessani professori Pentti Malaskan pyynnöstä Mikan väitöskirjan toisena esitarkastajana (toinen oli professori Ilkka Niiniluoto, joka sittemmin toimi Helsingin yliopiston rehtorina). Eräs – tosin ei-tieteellinen – kohokohta suhteissamme sattui kun minua pyydettiin toimimaan Mikan haastattelijana Akateemisessa kirjakaupassa järjestetyssä Kirjojen yössä, jossa julkistettiin hänen romaaninsa *Matka* (2002). Mika oli myös läsnä ”toisessa läksiäistilaisuudessa” – sinnehän oli kutsuttu henkilöitä, joiden väitöskirjoihin olin tavalla tai toisella vaikuttanut.*

Mainitsen myös erään tässä yhteydessä omalta kannaltani varsin erikoista tieteenalaa edustavan kontaktin, joka on syntynyt holistisen ihmiskäsityksen tiimoilta yleislääketieteen ja työterveyshuollon erikoislääkäri Jaakko Hakulan kanssa. Yhteisiä hankkeita meillä ei tosin ole, mutta hän on soveltanut ihmiskäsitystä ”rauhalalais-pihlantolaisessa” hengessä muun muassa lääkärin ja potilaan välisen vuorovaikutustilanteen analysointiin sekä lääketieteellisen tietämyksen hallinnan tarkasteluun. Hän on lähettänyt minulle mielenkiintoisia raporttejaan (esim. Hakula 2008) ja minä omia julkaisujani hänelle. Näin Rauhalan ihmiskäsitys on saanut jälleen sovelluksen uudella tieteenalalla, mikä osoittaa ihmiskäsityksen yleispätevyyttä ihmisen ulottuvuuksien kuvaajana ja jäsentäjänä.

Eläkkeelle siirryttyäni jatkoin tieteellisten artikkelien kirjoittamista. Useimmat niistä toteutuivat yhdessä Kaj Koskisen kanssa. Kaikkia niitä olen tarkastellut edellä – viimeksi mainittuja tieteellistä yhteistyötä koskevassa luvussa 82. Muita tyypillisiä emeritus-ajan julkaisujani ovat olleet ystävien juhlakirjoissa ilmestyneet artikkelit, holistisen ihmiskäsityksen sovellukset eri aloille sekä lehtikirjoitukset, joihin palaan joltakin osin seuraavassa luvussa. Juhlakirja-artikkeleiden aiheet ja pohjat sain käsillä olevan teoksen käsikirjoituksesta. Olen ne edellä sopivissa kohdissa maininnutkin, joten niitä ei ole tarvetta enää käsitellä.

9 IHMISKÄSITYKSEN POPULARISOINTIA JA VÄHÄN MUUTAKIN

9.1 Mitä ihmiskäsitys voi tarjota taloustieteelle?

Tämän kirjan käsikirjoituksen erillisenä lukuna oli pitkään kooste eri aikakauslehtiin kirjoittamistani mielipidekirjoituksista, mutta niiden määrän paittua yli äyräiden ja kasvaessa koko ajan, tein niistä erillisen käsikirjoituksen. Sen sijaan referoin seuraavassa vähitellen eräänlaiseksi ”ihmiskäsityssarjaksi” muodostunutta kotimaisissa aikakauskirjoissa julkaistujen artikkelien joukkoa.

Kolmessa finanssikriisiä ja uusliberalismia koskevassa artikkelissa holistinen ihmiskäsitys ei ole mukana, mutta muut viisi edustavat holistisen ihmiskäsityksen sovelluksia. Sovelluskohteina ovat (kansan-) taloustiede, nuoren syrjäytyminen, lääkärin ja potilaan välinen vuorovaikutussuhde, ihmisen nukkuminen ja unennäkö sekä viimeisenä luovuus. Nämä artikkelit täydentävät aikaisempia laskentatoimen, johtamisen ja tietojärjestelmätieteen alueelle tekemiäni ihmiskäsityksen sovelluksia.

Ihmiskäsitystä koskevissa artikkeleissa esiintyy jonkin verran toistoa, sillä olen jättänyt niihin ihmiskäsityksen perusteita. Näin siitä syystä, että lukijan ei tarvitse käydä lävitse ihmiskäsityslukua, voidakseen ymmärtää jonkin tekstistä poimimansa ihmiskäsitystä soveltavan artikkelin.

Taloustieteen toimija ja holistinen ihmiskäsitys

Kansantaloustieteen dosentti Martti Vihanto pyysi minua alustamaan Turun kauppakorkeakoulussa järjestämässään seminaarissa, jossa käsiteltiin instituutiotaloustieteen nykyisiä suuntia. Esitin holistisen ihmiskäsityksen perusteella näkemyksiä yksilöstä toimijana talouden tutkimuksessa, ja tulin näin sovelta-neeksi ihmiskäsitystä (kansan-) taloustieteen piirissä (Pihlanto 2005).

Viittasin aluksi siihen, että laskentatoimen tutkimuksessa taloudellista toimijaa, päätöksentekijää, ei ollut joko määritelty lainkaan tai sitten siinä oli omaksuttu taloustieteestä yltiörationalistisen homo economicuksen malli.

Sekä käytäntöä koskevien havaintojeni että kirjallisuuden mukaan ihminen ei kuitenkaan pysty päätöksenteossaan olemaan niin järkiperäinen kuin pidettiin suotavana ja homo economicusta sovellettaessa oletettiin (ks. tuore esimerkki, joka tukee tätä näkemystä, Kay 2010).

Pyrin – ehkä hieman tarpeettomastikin – pehmentämään kirjoitustani siltä varalta, että joku taloustieteilijä sattuisi sitä vilkaisemaan. Totesin, että en väitä tarkasteluni sopivan aivan sellaisenaan esimerkiksi taloustieteeseen, vaikka Rauhalan ihmiskäsitystä onkin sovellettu laajasti. Luonnollisesti kuitenkin toivoin, että taloustieteilijätkin pohdiskelisivat ihmiskäsitystä koskevia ajatuksia, joita olen soveltanut lähinnä laskentatoimen, johtamisen ja tietojärjestelmätieteen piirissä.

Koska vallitseva taloustiede nojaa voimakkaasti matemaattiseen mallintamiseen, sen on ollut pakko tehdä hyvin pelkistäviä oletuksia talouden toimijan ominaispiirteistä. Koska moniin talouden malleihin tarvitaan rationaalisen voiton tai hyödyn maksimoijan oletus, mallintajia eivät ole erityisemmin kiinnostaneet talouden toimijan ”todelliset” ominaisuudet, vaikka he oivaltaisivatkin, että heidän konstruoimaansa toimijaa ei voi todellisuudesta juurikaan löytää.

Taloustieteessä on tosin alkanut esiintyä valtavirrasta poikkeavia lähestymistapoja, jotka eivät ole toimijäkäsityksen suhteen edellä mainitussa mielessä tiukkoja, eivätkä siten vastaavassa määrin epärealistisia. Näiden poikkeavien näkemysten alkaessa ilmestyä finanssikriisi ei ollut vielä puhjennut. Kriisi aiheutti melkoista kritiikkiä taloustieteen toimijaa koskevaa ja eräitä muitakin oletuksia kohtaan.

Esitin johdannon lopuksi seuraavan tilanteenarvioinnin:

”Saattaa siis olla, että valtavirtataloustiedekin alkaa vähitellen tinkiä tiukan rationaalisen toimijan oletuksestaan. Joka tapauksessa ainakin liiketaloustieteessä ja sen osa-alueella laskentatoimessa tarvitaan käsittääkseni edelleen päätöksentekijän ja muun toimijan ominaisuuksien tarkastelua realistisemmalla, todenmukaisemmalta pohjalta kuin tähän asti on yleensä tapahtunut.”

Mitä sitten merkitsee holistisen ihmiskäsityksen valinta toimijan malliksi? Tämän ihmiskäsityksen mukainen ihminen on huomattavasti monimutkaisempi kuin mitä toimijasta yleensä esitetään kirjallisuudessa. Ehdottamani käsitys ei ole lähelläkään esimerkiksi tavanomaista *homo economicusta* tai ärsyke-reaktiotyylisiä toiminta-automaattia, vaan se muistuttaa suuressa määrin ”oikeaa” ihmistä. Kuvailin holistisen ihmiskäsityksen keskeisiä elementtejä taloustieteen kannalta seuraavaan tapaan.

Tähän ”oikeaan” inhimillisyyteen kuuluu, että toimijalla oletetaan olevan aidosti *tajunnallisuus*, jossa realisoituu ajattelun termein ihmisen henkinen

ulottuvuus. Tajunnallisuudessaan – tajuntansa prosesseissa – toimija ei käsittele vain tosiasioita, kuten taloudellisissa yhteyksissä hyvin usein korostetaan, vaan myös tunteita, uskomuksia, luuloja yms. Todellisuudessa toimija nojautuu päätöksenteossaan kaikkiin näihin merkityslajeihin. On virheellistä kuvitella, että ihminen voisi talouselämän tehtävissäkään toimiessaan vapautua esimerkiksi tunneulottuvuudestaan. Aitoon ihmisyyteen kuuluu myös subjektiivisuus ja ajoittain jopa oikullisuus. Talouden toimija ei siis voi läheskään aina ja kaikessa olla rationaalinen, vaikka kuvittelisi olevansa ja haluaisi sitä olla.

Yksilön subjektiivisen *maailmankuvan* välityksellä hänen henkilökohtainen kokemushistoriansa on mukana vaikuttamassa kaikkeen hänen päätöksenteoonsa ja toimintaansa. Talouden toimijan maailmankuvaan merkitysten muodossa varastoituneet aikaisemmat kokemukset heijastuvat hänen kunkin hetkiin taloutta koskeviin havaintoihinsa: nykyinen ymmärretään aina suhteessa aikaisemmin ymmärrettyyn. Osa maailmankuvan merkitysaineksesta on jo unohtunut ja vaipunut tiedostamattomaan, mutta se saattaa joko nousta sieltä tietoisuuden valokeilaan tai ehkä vaikuttaa päätöksentekoon tiedostamattomasti. Aivotutkimus on osoittanut, että tiedostamattomilla prosesseilla on aivoissa keskeinen roolinsa. Tämän kehollisuuden alueella havaitun ilmiön voidaan olettaa pätevän myös tajunnallisuuden puolella, sillä ihmiskäsityksen mukaan aivotapahtumilla on vastintapahtumansa tajunnallisuudessa.

Yksilön *situationaalisuus* – hänen kaikkiin situaationsa komponentteihin vallitsevien suhteittensa ”summa” – heijastuu hänen havaintoihinsa laajemmin kuin vain kulloinkin havaitsemisen kohteena olevan objektin osalta. Vaikka siis olisi kysymys taloudellisesta päätöksenteosta, myös sosiaaliset ja muutkin siinä tilanteessa yksilölle tärkeät situationaaliset tekijät voivat vaikuttaa päätökseen.

Talouden toimijan subjektiivisuus ja yksilöllisyys ilmenevät siis sekä hänen subjektiivisen maailmankuvansa että ainutkertaisen situationaalisuutensa kautta. Näiden kummankin ansiosta jopa täsmälleen samassa taloudellisessa päätöstilanteessa toimivat ja samaa ongelmaa käsittelevät yksilöt voivat tulla täysin erilaisiin lopputuloksiin ja päätöksiin. Siinä määrin kuin yksilöllä on mahdollisuus tuntea joitakin piirteitä toisen yksilön nykyisestä tilanteesta ja maailmankuvan sisällöistä, siis kokemuksista, hän voi ainakin pyrkiä ennakoimaan ja ymmärtämään tämän käyttäytymistä.

Ihminen on holistisen ihmiskäsityksen valossa intentionaalinen toimija ja hänellä on periaatteessa vapaa tahto. Yksilö ei siis ole esimerkiksi aivojensa – eikä myöskään maailmankuvansa tai situaationsa – determinoima, vaikka hän ei voikaan aina täydellisesti hallita näistä tulevia impulsseja. Niin aivojen ja

muun *kehollisuuden* kapasiteetti kuin maailmankuvan ”tietovarastot” sekä situaation komponentitkin asettavat tiettyjä rajoja yksilön vapaalle tahdolle. Rauhala on puhunut ihmisen *situationaalisuuden* ”kohtalonomaisista” komponenteista, jotka ovat annettuja, mutta myös sellaisista, joihin yksilö voi toiminnallaan vaikuttaa ja siten muuttaa situationaalisia edellytyksiään. Luonnollisesti kehollisuudenkin asettamia rajoja voidaan eräiltä osin laventaa erilaisin harjoituksin, ja myös *tajunnallisuuteen* liittyä mahdollisuuksia parantaa yksilön henkisiä toimintaedellytyksiä.

Kokonaisuutena tarkastellen talouden toimija on luonnehdittavissa ”*situationaaliseksi säätöpiiriksi*” (Rauhala 1973), jossa kaikki kolme olemassaolon muotoa – tajunnallisuus, situationaalisuus ja kehollisuus – heijastuvat dynaamisella tavalla toisiinsa: kun yhdessä tapahtuu muutos, se heijastuu välittömästi kahteen muuhun. Tätä tapahtuu koko ajan. Siten talouden toimijan käyttäytyminen on olennaisesti juuri olemassaolonsa muotojen välistä vuorovaikutusta.

Näistä syistä esimerkiksi tutkija ei voi olla täysin ”objektiivinen”. Objektivistinenkaan taloustieteellinen tutkimus ei siten pääse irti siitä, että niin talouden toimijat kuin myös heidän toimintaansa analysoivat tutkijat ovat pohjimmiltaan subjektiivisia situationaalisia säätöpiirejä. Matemaattisen mallit ovat luonteeltaan ”objektiivisia”, mutta niiden rakentamisessa ja datan hankinnassa sekä muokkauksessa tehdään subjektiivisia valintoja. Myös mallin tulosteita arvioivat ja hyödyntävät yksilöt ovat situationaalisia säätöpiirejä, joiden maailmankuvat, situationaalisuudet ja kehollisuudet lyövät leimansa heidän tulkitoihinsa ja johtopäätöksiinsä.

Olemmeko entistä viisaampia, jos omaksumme holistisen ihmiskäsityksen talouden tutkimuksessa tai käytännön toiminnassa? Olen taipuvainen vastaamaan tähän myöntävästi. Voimme hyödyntää ihmiskäsitystä arvioidessamme omia tekemisiämme ja muiden yksilöiden käyttäytymistä, kun tutkimme talouden ilmiöitä ja toimijoita tieteen keinoin tai toimimme itse talouden päätöksentekijöinä. Ihmiskäsityksen avulla voimme nähdä yksilöiden toiminnan realistisemmin, todenmukaisemmin ja monipuolisemmin kuin perinteisiin usein hyvin yksipuolisiin ihmiskäsityksiin nojautuessamme.

9.2 Syrjäytyminen, lääkäri ja unen problematiikka

Nuoren syrjäytyminen situationaalisena ja tajunnallisena ongelmana

Näin otsikoitu julkaisematon muistioni (Pihlanto 2008a) sai alkunsa *Helsingin Sanomien* mielipidesivulla alan asiantuntijan kanssa käymästäni keskustelusta. Mielestäni asiantuntijapiireissä vähäteltiin nuoren henkilön omaa osuutta ja roolia – erityisesti hänen tajunnallisuutensa merkitystä. Lisäksi myös situationaalisuus kuitattiin tavanomaisena ”ympäristötekijänä”, johon nuorella ei katsottu juurikaan olevan mahdollisuuksia vaikuttaa. Laadin muistiostani lyhennelmän, joka julkaistiin Nuorisotutkimuksen verkkosivulla.

Lähdin siitä, että nuoren syrjäytyminen näyttäytyy juuri hänen suhteissaan ympäristöönsä – situaatioonsa. Syrjäytyminen hän on ymmärrettävissä syrjässä olemisena jostakin, muun muassa työnteosta, opiskelusta, hyvistä harrastuksista, yms. Siten yksilön syrjäytyminen on määriteltävissä hänen kaventuneena situationaalisuutenaan.

Syrjäytyneen situaatioon sisältyy todennäköisesti myös kielteisiä tekijöitä – esimerkiksi huonoa seuraa – jotka ovat korvanneet mainitut hyvät asiat. Toisin kuin yleensä ajatellaan, situationaalisuus on aivan *yksilöllinen* ulottuvuus, ei pelkkä ”yhteiskunta” tai ”ympäristö” yleisenä ilmiönä.

Yksilön syrjäytymisellä on lisäksi tajunnallinen ja kehollinen ulottuvuutensa. Kaikki, mitä ihminen tekee, on seurausta hänen situationaalisuutensa, tajunnallisuutensa ja kehollisuutensa yhteispelistä. Nuoren situaatioissa olevat epäsuotuisat tekijät heijastuvat merkityksinä hänen tajunnallisuuteensa, ja hän ymmärtää tilanteensa oman maailmankuvansa viitoittamalla tavalla. Joskin syrjäytymisen aihiot ovat yleensä situationaalisuudessa, myös tajunnallisuudella on siinä siis keskeinen roolinsa.

On tärkeää ymmärtää, että nuori henkilö ei ole ajopuu eli täysin situationaalisuutensa ja tajunnallisuutensa hallitsemattomien mekanismien armoilla. Hänellä on vapaa tahtonsa ja sen mukana mahdollisuus muodostaa myös epäedullisessa tapauksessa niin suotuisia merkitysrakenteita kuin esimerkiksi situaation pakolliset rajoitteet sallivat. Siten nuori voi periaatteessa itse pelastaa, mitä pelastettavissa on – kunhan tahtoa riittää.

Lääkäri, potilas ja ihmiskäsitys

Tieteessä Tapahtuu -lehdessä julkaistiin kirjoitukseni *Ihmisten välinen vuorovaikutustilanne* (Pihlanto 2008b). Artikkelin otsikosta toimitus oli poistanut,

ehkä aivan perustellusti, lisäyksen ”holistisen ihmiskäsityksen valossa”. Tarjoisin siinä erään mahdollisuuden kuvata ja analysoida – sekä siten ymmärtää – filosofis-käytännöllisellä tasolla ihmisten välisen vuorovaikutuksen problematiikkaa.

Tarkoitukseni oli valottaa periaatteellisen esimerkkitilanteen avulla mahdollisuuksia soveltaa holistista ihmiskäsitystä. Näin pyrin lisäämään ymmärrystä siitä, miten monimutkainen ihmisten välinen vuorovaikutustilanne todellisuudessa on ja mitä kaikkia tekijöitä siihen voi liittyä.

Esimerkkitapauksena toimi lääkärin ja potilaan välinen vuorovaikutustilanne. Virikkeen tälle tarkastelulle sain edellisessä luvussa mainitsemani erikoislääkäri Jaakko Hakulan artikkeleista ja muistioista, joissa hän tarkastelee tätä asetelmaa juuri muun muassa holistisen ihmiskäsityksen avulla (esim. Hakula 2008).

Perustelu lääkärin ja potilaan välisen vuorovaikutustilanteen valinnalle demonstraation välineeksi oli tämän asetelman tuttuus kaikille potilaan näkökulmasta. Tämän esimerkin avulla lukija voi siten kuvitella mielessään minkä tahansa itseään lähellä olevan vuorovaikutustilanteen toimintamekanismit, sillä ne ovat aina periaatteessa samat – vain merkityssisällöt ja tilanteet vaihtelevat.

Lääkärin ja potilaan kohtaamista voi luonnehtia holistisen ihmiskäsityksen käsittein niin, että siinä kaksi situationaalista säätöpiiriä on vuorovaikutuksessa keskenään. Näin muodostuvan kokonaisjärjestelmän toiminta on hyvin monimutkaista. Rakenteellisesti se koostuu kahdesta osajärjestelmästä – kahdesta situationaalisesta säätöpiiristä, ihmisestä – jotka molemmat rakentuvat kolmesta vuorovaikutteisesta osajärjestelmästä eli tajunnallisuudesta (maailmankuvineen), kehollisuudesta ja situationaalisuudesta. Kummankin säätöpiirin kolme osaa heijastelevat säätöpiirin sisällä vaikutuksiaan toisiinsa. Samalla ne vaikuttavat yksilöiden välisen kommunikoinnin yhteydessä toisen säätöpiirin (ihmisen) vastaaviin kolmeen osajärjestelmään.

Lääkärin tajunnallisuudessaan kokemat potilaan sairautta koskevat merkitykset saavat alkunsa paitsi potilasta koskevista havainnoista ja mahdollisista koetuloksista, myös lääkärin situationaalisuuden sisältämistä muista kontakteista esimerkiksi kollegoihin ja muihin lisätiedon lähteisiin. Nämä tiedot joutuvat sitten vuorovaikutukseen lääkärin maailmankuvassa olevien kyseistä sairautta koskevien merkitysten kanssa. Maailmankuvassa muodostuu tämän perusteella merkityskoostuma, joka voi tarkoittaa lisätiedon tarvetta, alustavaa ja viimein lopullista diagnoosia. Jos tapaus on ongelmallinen, lääkärin diagnoosi voi muuttua ja täsmentyä vuorovaikutuksessa potilaan ja ehkä muidenkin tahojen ja tiedon lähteiden kanssa.

Potilaan sairautta koskevat merkitykset heijastuvat lääkärin tajunnallisuudesta paitsi hänen omaan kehollisuuteensa ja situationaalisuuteensa, myös potilaaseen, jolle lääkäri kommunikoi näkemyksensä. Nämä merkitykset välittyvät potilaan situationaalisuuden kautta tämän tajunnallisuuteen ja kehollisuuteen. Potilas ymmärtää omien edellytystensä mukaisesti tilansa, ja huonot uutiset voivat luonnollisesti huonontaa hänen henkistä ja fyysistä hyvinvointiaan.

Edes lääkäri ei pysty todennäköisesti pitäytymään aina vain lääketieteellisissä näkökohdissa. Hänen situationaalisuudessaan tai maailmankuvassaan oleva aivan lääketieteen ulkopuolinenkin olosuhde voi ajoittain heijastella luonteensa mukaisia vaikutuksia hänen tajunnallisuuteensa (ja samalla myös kehollisuuteensa) sekä vaikuttaa jopa diagnoosiin. Se voi edelleen heijastua edellä kuvattuun tapaan myös potilaan tajunnallisuuteen sekä mahdollisesti tämän kehollisuuteen ja situationaalisuuteen – ja niin edelleen. Jos kysymyksessä on kielteiseksi koettava asia, tämä voi vaikuttaa vastaavalla tavalla potilaan tilaan.

Lääkärinä ja potilasta koskevaa asetelmaa voidaan edelleen laajentaa usean ihmisen vuorovaikutustilanteeksi, esimerkiksi lääkäriyhmän konsultoinniksi potilaan läsnä ollessa, tai muuntaa aivan toiseksi – vaikkapa yrityksen johtoryhmän neuvotteluksi – ilman että mitään periaatteellisesti uutta tulee kuvaan.

Korostin, että kuten kaikkien muidenkin ihmisten, myös lääkärin päätöksenteko tapahtuu epävarmuuden vallitessa ja siihen sisältyy ihmisestä johtuvaa subjektiivisuutta. Siten potilaan sairautta diagnostisoivan lääkärin toiminta ei ole luonteeltaan puhtaasti ”tieteellistä” tosiasioiden käsittelyä ja niihin loogisesti rakentuvien päätelmien sekä päätösten tekemistä.

Käsitys lääkärin praktiikasta objektiivisena tieteen harjoittamisena saattaa olla lääketieteen piirissä yleinen, mutta se on idealisoitu ja perustunee lähinnä lääketieteen luonteeseen luonnontieteenä. Se ei ota huomioon ihmistä heikkona lenkinä: ihminen on tiedon hankinnassaan aina subjektiivinen ja altis virheille.

Mahdollista kritiikkiä torjuakseni korostin lopuksi, että esittämäni näemyksen tunnustaminen ei heikennä lääkärin tai lääketieteen mainetta ihmisten auttajana, vaan sen avulla lääkäri voi ymmärtää entistä paremmin itsestään riippuvia virhelähteitä, ja siten myös oppia mahdollisuuksiensa mukaan välttämään virheitä.

Holistinen ihminen unennäkijänä

Tiedepolitiikassa ilmestyneessä kirjoituksessani (2009a) sovelsin holistista ihmiskäsitystä nukkumisen ja unen problematiikkaan. Tarkoitukseni oli de-

monstroida ihmiskäsitystä ihmisen kokonaisuuden kuvaamisen viitekehyste-
nä. Samalla tuli esille myös uneen liittyvää yleistietoa. Seuraava kuvaus perus-
tuu artikkelini yhteenvetokappaleeseen.

*Kun ihmiselle tai ihmisessä tapahtuu jotakin, se ilmenee aina hänen kaikis-
sa kolmessa olemassaolonsa muodossa. Näin on myös nukkumisessa. Kun
yksilö päättää ryhtyä nukkumaan, tämän tarkoituksen toteutuminen on riip-
puvainen hänen olemassaolon muotojensa ”lähihistoriasta” ja niiden sen
hetkisestä tilasta.*

Vanhat roomalaiset kuvasivat ihmisen ihannetilaa sanonnalla ”terve sielu
terveessä ruumiissa”. Ihmiskäsityksen termein tämä olisi jotakin sen suuntaista
kuin: terve tajunnallisuus terveessä kehossa ja tasapainoisessa elämäntilan-
teessa. Jos missä tahansa olemassaolon muodossa esiintyy häiriö, se heijastuu
muihin kahteen ja samalla myös nukkumiseen.

Elämäntilanteeseen eli situaatioon liittyvät ongelmat koetaan huolina ja
murheina tajunnallisuudessa, ja ennen pitkää ne ehkä ilmenevät kehollisinkin
vaikutuksina. Kaikki nämä huonontavat elämänlaatua ja hyvän unen edelly-
tyksiä. Myös ensisijaisesti tajunnallisena havaittavat ongelmat, jotka eivät siis
ainakaan välittömästi liity elämäntilanteeseen tai kehoon, haittaavat tunnetusti
nukkumista. Yksilöllähän saattaa maailmankuvassaan esiintyä epäsuotuisia
merkityksiä, jotka alkavat ”pyöriä mielessä” ja kasvaa suhteettomiin mittoihin
estäen nukahtamisen.

Osa ongelmista ja niiden aiheuttamista univaikeuksista on liian vaikeita
omin neuvoin ratkaistavaksi, mutta vähäisempien kohdalla yksilö kykenee jos-
sakin määrin itse edesauttamaan nukahtamistaan ja vaikuttamaan nukkumisen-
sa laatuun kaikkien kolmen olemassaolon muodon kautta. Siten yksilö voi
säädellä käyttäytymistään niin, että hänen tajunnallisuutensa ja kehollisuutensa
ovat mahdollisimman valmiita hyvään uneen. Edelleen hän voi varmistaa, että
nukkumisen kannalta keskeiset korjattavissa olevat tilanteen rakennetekijät
ovat mahdollisimman suotuisat.

Lyhyesti todeten, yksilö huolehtii siitä, että tajunnallisuuteen on syntynyt
rauhallisuutta edustavia merkityksiä ja keho on rentoutunut sekä nukkumaym-
päristö häiriötön. Pitemmällä aikavälillä hän pyrkii huolehtimaan kehonsa ter-
veydestä ja situationaalisuutensa tasapainoisuudesta – eli hän pyrkii pitämään
asiansa kunnossa ja elämänsä hallinnassa.

Kun henkilö nukahtaa, hänen kaikissa olemassaolon muodoissaan tapahtuu
melkoinen muutos. Tajunnallisuus ”samuu”, mutta ei koko nukkumisen
ajaksi, vaan jotakin hallitsematonta merkitysten muodostumista tapahtuu edel-
leen unennäön muodossa. Myös kehollisuuden tila vaihtelee eri univaiheiden
aikana ja samalla se on yhteydessä tajunnallisuuden samanaikaisiin tapahtumi-

siin. Myöskään situationaalisuus – nukkujan suhdeverkko ”ulkomaailmaan” – ei ole kokonaan poiskytketty, vaan se voi heijastella vaikutuksiaan nukkuvan tajunnallisuuteen – uniin – ja samalla kehollisuuteen.

Yleensä unesta puhutaan fysiologisena ilmiönä aivoihin eli kehollisuuteen viitaten, mutta olen halunnut holistisen ihmiskäsityksen avulla osoittaa, että ihmisen kokonaisuuden kaikki osat, joista mainittu fysiologinen ulottuvuus on vain yksi, ovat ihmisen olemassaolossa aina enemmän tai vähemmän aktiivisesti mukana – myös unen ja nukkumisen monivaiheisen tapahtumasarjan aikana. Tämän ihmisen kokonaisvaltaisuuden tiedostaminen voi auttaa nukkumisen ongelmien parissa askartelevia laajentamaan näkökulmaansa ja käsitevarastoaan – olipa sitten kysymys ilmiön tutkimisesta tai yksilön oman nukkumisen hallinnasta.

Unen tarkastelun tarkoituksena oli myös antaa tämän esimerkkitapauksen avulla tiettyä ymmärrystä holistisesta ihmiskäsityksestä ihmisen kokonaisuuden kuvaamiseen soveltuvana viitekehyksenä.

Holistisen ihmiskäsityksen ja nukkumisen välisen yhteyden voi tiivistää seuraavasti. Nukkuessaan unia näkemättä ihminen on vain tajutonta kehollisuutta – ilman tajunnallisuutta ja situationaalisuutta. Myöskään unennäkövaiheessa ihminen ei ole täysin ”kokonainen”, sillä yksilön tietoisuus itsestään ja tajunnan prosessien ohjailtavuus sekä hallittavissa olevat yhteydet tilanteeseen puuttuvat. Vain valvetilassa ihminen on kaikkien kolmen olemassaolon muotonsa täydellinen toimiva kokonaisuus, situationaalinen säätöpiiri.

9.3 Ihmisten ahneus ja finanssikriisi

Haluan siteerata välillä myös kolmea finanssikriisiä käsittelevää kirjoitustani, vaikka niissä ei olekaan kysymys holistisesta ihmiskäsityksestä – lukuun ottamatta käyttämäni maailmankuvan käsitettä. Kuitenkin ihmiskäsitys on varmasti myös näissä kirjoituksissani ollut taustalla piilevänä suuntaamassa kysymyksenasettelujani yksilötasolle.

Näistä kirjoituksista ensimmäinen julkaistiin *Kanavassa* (Pihlanto 2009). Katsoin siinä – mielestäni perustellusti – että globaaliin finanssitalouteen ja sen innovaatioihin on tähän asti suhtauduttu aivan liian hyväuskoisesti. Markkinat on koettu järjestelmäksi, jota ei tarvitse valvoa, koska niiden on uskottu itse korjaavaan ylilyöntinsä. Näin ei kuitenkaan käynyt. Kriisin jälkihoidon ja

uusien kriisien ehkäisyn kannalta olisikin tärkeää miettiä, miten tähän tultiin. Tarkastelin aiheitani seuraavasti.

Jokainen asiaa analysoiva taho on omien ajatusmalliensa – maailmankuvien – vanki. Rahoitusasiantuntijat ovat tarjonneet monia finanssimaailman rakenteisiin ja käytäntöihin liittyviä syitä, kuitenkin noteeraamatta yleensä päätöksiä tehneiden yksilöiden roolia ja ihmisluonnon osuutta. Rakenteisiin ja käytäntöihin liittyvien vikojen korjaaminen parantaisi varmasti hallitsemattomaksi ryöstäytynyttä tilannetta. Kuitenkin varsinainen johtopäätös jää useimmilta asiantuntijoilta tekemättä eli se, että tämän joiltakin osin suorastaan petokselliselta vaikuttavan toiminnan taustalla on inhimillinen ahneus, halu rikastua nopeasti, mikä on saanut kukoistaa valvonnan puuttuessa. Varsinainen heikko lenkki finanssimaailmassa oli ja on edelleen päätöksentekijä eli ihminen kaikkine vahvuuksineen ja heikkouksineen.

Miten ahneus ilmeni finanssimarkkinoilla? Muun muassa ihmisten haluna saada hyödykkeitä, esimerkiksi asuntoja, joihin heillä ei ollut varaa ja pankkiväen pyrkimyksenä ansaita voittoja myöntämällä tällaisille asiakkaille luottoja sekä myymällä mitä mielikuvituksellisimpiin ideoihin perustuvia arvopapereita hyväuskoisille ostajille. Amerikkalaiset luokituslaitokset olivat mukana juonessa reitattaessa näitä luottoja sisältäviä roskalainapaketteja parhaaseen luokkaan sekä saadessaan siten ostajat uskomaan niiden turvallisuuteen. Myydyt tuotteet olivat niin monimutkaisia, että harva ostaja ymmärsi niiden logiikkaa ja niihin kätettyjä riskejä.

Inhimillinen ahneus on vaikuttanut koko ketjun alusta loppuun: joka vaiheessa on ollut oman osuutensa kuitannut rahastaja. Erilaisissa rahoitusinstituutioissa ahneus ilmeni nimenomaan haluna nopeaan rikastumiseen, ja monille Wall Streetin pelureille se onnistuikin. Kuten eräs Financial Timesin kolumnisti totesi, lisätekijänä tässä prosessissa oli pankkien heikkotasoinen johtaminen, joka ei puuttunut hallitsemattomaan ahneuteen.

Ihminen on häivytetty markkinakäsitteen taakse

Ahneus on vanhastaan tuttu termi uskonnollisista yhteyksistä – onhan se yksi kuolemansynneistä. Uusliberalistiset talousasiantuntijat eivät siitä juurikaan puhu. Ahneus (greed) on ortodoksisessa rahoitusteoriassa viattomalta vaikuttava aksioma, jota ei käyttäytymisoletuksena yleensä testata empiirisesti – kylläkin sen tahattomia vaikutuksia markkinatasolla. Oman edun tavoittelu (self-interest) on taloustieteessä ikään kuin varkain liukunut tarkoittamaan itsekkyyttä, opportunistia ja ahneutta (selfishness, opportunism ja greed). Ta-

lousklassikko Adam Smithin opeista yrittäjän eettistä vastuuta korostanut osa on päässyt unohtumaan.

Vaikka ihmisyksilön ominaisuudet, kuten tunteet, puuttuvat rahoitusasian-tuntijoiden vakiosanastosta – ja muutoinkin ihmisen ominaisuudet on rahoitus-teorioissa häivytetty markkinoiden käsitteen taakse – he silti puhuvat luottamuksesta nykyisen kriisin hoitamisen avaintekijänä. Luottamus on kuitenkin nimenomaan inhimillinen tunne: vain ihminen tuntee luottamusta tai epäluottamusta. Nyt luottamusta pidetään lähinnä markkinoiden ominaisuutena – ikään kuin markkinoilla olisi tunteita. Markkinoiden liikkeet ovat taloudellisia päätöksiä tehneiden ihmisten toiminnan kumuloitunut lopputulos, eikä mikään luonnonvoima.

Rahoitusasiantuntijat eivät siis ehkä huomaa – tai välitä siitä – että luottamus on pohjimmiltaan yksilön kokema tunne. Siten ei ole hämmästyttävää, että he eivät voi mieltää kriisiin keskeiseksi syyksi toista inhimillistä piirrettä, ahneutta. Jos ahneudesta yleensä puhutaan, sitä pidetään rahoitusmaailmassa suorastaan hyveenä, koska se synnyttää innovaatioita ja pitää yhä paisuvat rahavirratt liikkeellä. Markkinatalouteen kuuluu taloudellisten toimijoiden oman edun tavoittelu luontaisena ja hyväksyttävänä asiana, sillä se edistää samalla yhteiskunnassa yhteistä hyvää. Kuitenkin jossakin on raja, jonka jälkeen oman edun tavoittelu muuttuu epäeettiseksi ahneudeksi.

Ahneella tarkoitetaan yleensä yksilöä, joka haluaa jotakin ”hyvää” yli oman tarpeensa ja usein välittämättä muille aiheuttamistaan haitoista. Ahneutta on monen tasoista. Luultavasti me kaikki olemme jonkin asian suhteen ahneita, mutta useimmiten vahingoitamme sillä vain itseämme. Yksi haitallisen ahneuden kriteeri on juuri se, miten vahingollisesti toiminta vaikuttaa muihin ihmisiin ja yhteiskuntaan. Esimerkiksi lottovoittaja ei ole tällä perusteella moitittavalla tavalla ahne, vaikka hän saa itselleen suunnattoman tuloerän. Uusien rahoitusinstrumenttien luojat sen sijaan aiheuttivat ahneudellaan mittamatonta vahinkoa maailmanlaajuisesti.

Amerikkalaisten investointipankkiirien hallitsemattoman ahneuden merkitystä finanssikriisin synnyssä on monella taholla vähätelty. On muun muassa väitetty, että ahneus on pysynyt vakiona aikojen alusta, joten sillä ei voitaisi selittää muutosta. Pintapuolinenkin rahoitus- ja yritysmaailman seuraaminen kuitenkin paljastaisi, että erilaiset palkkiot ovat kasvaneet huikasti. Eräs selitys ahneuden lisääntymiselle ja kohtuuden unohtumiselle voisi olla se, että monet rahoitusteorian matemaattiset mallit perustuvat voiton tai markkina-arvon maksimointitavoitteeseen.

Liiketaloustieteessä on jo vuosikymmeniä tunnettu myös satisfioinnin eli kohtuullisen voiton tavoittelun käsite, mutta finanssimarkkinoiden uuslibera-

listiset toimijat näyttävät omaksuneen mallimaailman maksimointitavoitteen jokapäiväiseksi ohjenuorakseen. Siten voitontavoittelulla ei ole mitään ylärajaa, jonka määrittelisivät muille aiheutetut haitat.

Tietenkin finanssikriisin syntymistä edesauttoi moni muukin globaalin rahoitusmaailman piirre kuin lisääntynyt ahneus – muun muassa uusi tietotekniikka, kansainvälisyys ja nimenomaan läpinäkyvyyden sekä valvonnan puute. Silti ahneutta kriisin keskeisenä taustatekijänä ei ole mitään syytä vähätellä. Sillä jos näin tehdään, kriisistä ei opita, että ahneutta on suitsittava, ja samat virheet toistetaan tulevaisuudessa.

Yhdysvalloissa ilmestynyt Philip Delves Broughtonin teos *Ahead of the Curve. Two Years at Harvard Business School* (2008) tarjoaa kriisistä mielenkiintoista taustatietoa, joka koskee maan talouselämän johtoon koulutettavien ja kouluttajien asenteita. Huomattava osa kirjoittajan yhdeksästä sadasta kurssitoiverista siirtyi valmistuttuaan töihin investointipankkeihin ja muihin finanssimaailman instituutioihin tavoitteenaan nopea rikastuminen. Nämä ja lukuisat heidän kaltaisensa voidaan nähdä nyt koetun finanssikriisin keskeisinä arkkitehteina.

Silmiinpistävää heidän koulutuksessaan oli humanismin ja inhimillisyyden vajuus. Vaikka heille tarjottiin yritysetiikkaa ja käyttäytymisteorioita koskevia kursseja, kova rahoitusteoria tuntui jyräävän alleen kaiken muun opiskelijoiden mielissä. Harvardissa vierailleiden miljonäärijohtajien omiin kokemuksiinsa perustuvat varoitukset nopean rikastumistavoitteen ja perhe-elämän yhdistämisen mahdottomuudesta eivät opiskelijoita pelottaneet. Ahneuden voima näyttää olevan niin suuri, että se saa ihmisen turmelemaan elämänsä parhaat vuodet korkean elintason ja varhaisten eläkevuosien tavoittelussa.

Hieman myöhemmin osui käsiini toinen kuvaava ”case” finanssianalytiikon maailmankuvasta: Geraint Andersonin teos ”Cityboy: Beer And Loathing In The Square Mile” (Anderson 2008). Se on romaanimuodostaan huolimatta omaelämäkerrallinen kuvaus Lontoon Cityn eli ”The Square Mile’n” investointipankkien toimijoista ja heidän kynisestä ammattietikastaan. Henkilöiden ja pankkien nimet on muutettu, mutta tekijän mukaan kirjan tapahtumista noin kahdeksankymmentä prosenttia vastaa todellisuutta. Kirja antaa varsin raadollisen kuvan rahanhimosta analyttikkojen pääasiallisena motivaattorina, joka saa heidät toimimaan tässä ikävässä ja kulluttavassa työssä.

Hyvän peruspalkan lisäksi useimmille analyttikoille lankesi vuosittain muhkea bonus, jonka määrätymisperusteet olivat melko epämääräiset, ja niitä oli mahdollista manipuloida. Asiakkaiden analyttikosta antamalla subjektiivisilla arvioilla oli keskeinen merkitys bonuksen koon kannalta ja siksi taitava

”cityboy” viihdytti asiakkaitaan kaikella mahdollisella hyvällä, mitä rahalla voi ostaa, saadakseen suopeat arviot. Lisäksi esiintyi laitonta sisäpiiritiedon hyväksikäyttöä ja väärien tietojen levittämistä yrityksistä. Näiden toimenpiteiden vaikutukset osakekursseihin toivat vihjeen saaneille asiakkaille suuria spekulatiovoittoja – ja pankille sekä sen analyttikolle sievoiset provisiot. Laskentatoimen edustajaa kiinnosti erityisesti se, että tilinpäätösinformaatiolla ja siihen perustuvilla ennusteilla oli yllättävän vähäinen merkitys analyttikon työssä. Kirjoittaja piti sitä pitkälti ”bulshitina”, jota piti tarjota asiakkaille analyttikon asiantuntemuksen demonstroimiseksi. Ihmissuhdetaidot näyttivät olevan analyysitaitoja tärkeämmät.

Markkinoiden sääntelyä tarvitaan

Tärkeää onkin ymmärtää, että koska markkinoiden tapahtumat johtuvat ajattelevien ihmisten toiminnasta, ne eivät ole luonnonvoima, johon ei voitaisi vaikuttaa. Näin tulee myös tehdä, ja vieläpä hyvissä ajoin ennen uusia kriisejä lisäämällä markkinoilla toimivien valvontaa. Valvontaa tarvitaan nimenomaan siitä syystä, että ihminen voi toteuttaa – kuten nyt on konkreettisesti nähty – omia etujaan ahneuden ajamana muista piittaamatta. Niille, jotka sanovat valvonnan ja rajoitusten ehkäisevän innovatiivisuutta, on helppo vastata tuoreeseen esimerkkiin viitaten, että jotkin innovaatiot olisivat saaneet jäädä keksimättä.

Koska finanssimarkkinat toimivat ihmisten ahneudesta ja peloista kumpua-vien oikkujen ajamana, eikä kukaan enää kykene hallitsemaan niitä, on markkinavoimille asetettava rajoja, ennen kuin ne taas yltyvät hallitsemattomaksi tuhovoimaksi. Kriisi osoitti jälleen kerran, että ihmisen täydellinen vapaus ilman vastuuta johtaa lopulta katastrofiin. Kriisin arkkitehdit lienevät jo turvallisesti kotiuttaneet voittonsa, ja laskun maksavat syyttömät velalliset sekä veronmaksajat eri puolilla maailmaa. Sosialismi ei ollut siunaukseksi ihmiskunnalle, mutta sitä ei näytä myöskään olevan täysin rajoittamaton kapitalismi. Nyt tarvitaan kokonaisuuden etua ymmärtävää markkinataloutta.

Ahneuden korostuminen finanssimaailman toiminnassa merkitsee, että kohtuuden käsite on jätetty filosofeille ja idealisteille. Sama asenne näkyy myös yleisemmin nyky-yhteiskunnan kaikenpuolisena kovuutena ja itsekkyytenä. Ihmisillä ei enää ole sisäistä kohtuullistavaa mekanismia – voisi sanoa yhteiskunnallista omaatuntoa – ja juuri siksi finanssimarkkinoita on säänneltävä. Parasta olisi, jos samalla saataisiin ihmisten arvostuksissa kohtuus kunniaan ja ahneus häpeälliseksi piirteeksi, kuten aikaisemmin oli asianlaita. Voidaan sanoa, että kulttuuri on tältä osin muuttunut.

Kulttuurin vääristymien korjaaminen on kuitenkin hidasta. Talouselämän ja finanssimaailman tavat istuvat sitkeässä ihmisten mielissä ja erilaiset institutiot ylläpitävät sekä vahvistavat niitä. Esimerkiksi juuri Business Schoolit – Harvard etunenässä – syytävät maailmalle nopeasta rikastumisesta haaveilevia rahoitusalan teknokraatteja, joilta puuttuu perussivistys. Kuka tai mikä muuttaisi tämän trendin? Ehkä aatehistorioitsijat kykenisivät esittämään valistuneita arvioita asiasta.

Monet finanssialan asiantuntijatkin ovat kriisin opettamana myöntäneet, että markkinat olivat liian vapaat sääntelystä. Toisaalta markkinafundamentalistit tähdentävät, että markkinoiden ”luovuutta” ei saa rajoittaa. Finanssikriisi paljastaa tämän ajattelun epäsymmetrisyyden: ahneet innovaatioiden luojat ja hyödyntäjät kotiuttavat hyvissä ajoin voittonsa, mutta laskun maksavat globaalin yhteisön asunovelalliset ja veronmaksajat. Markkinoiden vapaus näyttää näille yksilöille tarkoittavan sitä, että voitot ovat yksityisiä, mutta tappiot yhteisiä.

Artikkelini päätteeksi esitin seuraavan valtioiden väliintuloa perustelevan kommentin:

”Ainakaan kansalaisyhteiskunnassa ei tällaista markkinamekanismia voida missään tapauksessa hyväksyä. Markkinatalouden omienkin periaatteiden mukaan riskinottajan olisi itse kannettava riskinsä. Siten yhteiskuntien ei pidä sallia finanssimarkkinoilla toimiville sen suuruusluokan riskien ottamista, joita he eivät pysty ilman yhteiskunnan väliintuloa kantamaan. Kuten nähtiin, yhteiskuntien on nykyisen kaltaisen kriisin puhjetessa pakko tulla apuun täydellisen katastrofin estämiseksi. Siksi niiden on riskien lopullisina kantajina päästävä rajoittamaan omaa riskiään jo etukäteen, mikä tarkoittaa tehokkaiden sääntely- ja valvontajärjestelmien rakentamista finanssimarkkinoille.”

Sain paljon positiivista palautetta lehdissä ja internetissä. Julkisuudessa on kuitenkin alkanut näkyä yhä enemmän näkemyksiä, jotka puolustavat finanssimarkkinoiden lähes rajoittamatonta vapautta. Erään ryhmän näistä muodostaa joukko eturivin taloustieteilijöitä. Ideologiset näkemykset ja pelot istuvat sitkeästi ihmisten mielissä, ja totuttujen ajatusmallien muuttaminen on tuskallista. Uusia teorioita ei niin vain luoda, mutta vanhoista pois oppiminen lienee vielä vaikeampaa kuin tämä. Entisen säilyttämistä vaativissa näkemyksissä saattaa olla mukana myös tiettyä oman edun tavoittelua: haluttaisiin jatkaa entisiä tuottoisia käytäntöjä niiden vahingollisuudesta huolimatta – vahingot kun maksavat muut tahot kuin etujen saajat.

9.4 Uusliberalismi syytettyjen penkillä

Nykymuotoinen uusliberalismi tiensä päässä?

Jatkoin samasta aiheesta kommenttipuheenvuorossa, joka ilmestyi *Liiketaloudellisessa Aikakauskirjassa* (Pihlanto 2009c) otsikolla *Nykymuotoinen uusliberalismi tiensä päässä?* Vaikka aihepiiri oli sama, pyrin kirjoittamaan niin paljon erilaisen artikkelin kuin mahdollista. Painotin siis hieman eri asioita ja kehitin edellisessä artikkelissa esiin tulleita teemoja edelleen.

Tässä vaiheessa oli jo nähtävissä, minkälaisiin korjaaviin toimenpiteisiin maailmalla aiottiin kriisin osalta ryhtyä. Totesin, että keskeiset valtiot ovat jossakin määrin eri mieltä muutosten sisällöstä, mikä herättää huolestumista. Katsoin, että jotakin merkittävää on kuitenkin tehtävä, sillä muutoin on tarjolla vaara, että sama meno jatkuu, ja jossakin vaiheessa koetaan jälleen vastaavanlainen, ehkä pahempikin kriisi. Lähestyin uusliberalismin roolia finanssikriisin synnyssä seuraavasti.

Tarkastellessani kriisin syitä korostan ihmisen käyttäytymisen tutkimiseen erikoistuneen liiketaloustieteilijän näkökulmaa. Esimerkiksi (kansan-) taloustieteilijän, rahoitustutkijan tai pankki- ja varsinkin investointipankkisektorilla toimivien maailmankuvat sekä siten näkökulmat ovat varmasti hyvin erilaiset kuin minun. Näin laajakantoisia taloudellisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia aiheuttanutta ilmiötä onkin tarpeen tarkastella monesta eri näkökulmasta – yksi ainoa ei selvästikään riitä. Esitän myös näkemyksiä siitä, näyttävätkö todelliset korjaavat toimenpiteet todennäköisiltä.

Talouden kriisien syntymiseen on yleensä lukuisia makro- ja mikrotason syitä. Väheksymättä makrotason vaikutuksia keskityn tässä mikrotasona pidettävään ulottuvuuteen – taloudellisiin kannustimiin ja ihmisten käyttäytymiseen. Ne näyttävät olleen eräitä konkreettisimpia kriisin laukeamiseen vaikuttaneita tekijöitä. Keskeiseksi yksityiskohdaksi talouskuplan syntymisessä ja puhkeamisessa mainitaan yleisesti yhdysvaltalaisille heikossa taloudellisessa asemassa oleville kansalaisille myönnetyt asuntolainat, joihin markkinoille tulvivaa löysää rahaa sijoitettiin. Rahalaitokset myivät lainasaatavia eteenpäin osana finanssituotteista, joita kutsuttiin nimellä subprime. Pankit kautta maailman ostivat näitä papereita. Kun asuntojen arvonnousu Yhdysvalloissa kääntyi laskuun, ja velalliset eivät pystyneet enää hoitamaan lainojaan, subprime-papereiden arvo alkoi hiipua.

Merkittävä näiden papereiden syntymistä ja leviämistä markkinoille edesauttanut tekijäryhmä näyttivät olleen kannustinjärjestelmät – niihin liitty-

vät bonukset, joita rahoituslaitosten henkilöstö sai lainojen myöntämisestä sekä niihin perustuvien finanssituotteiden rakentelusta ja myynnistä. Pankkihenkilöt kotiuttivat henkilökohtaiset bonuksensa, ja myynnin kohteet siirtyivät yhä uusien haltijoiden vastattaviksi. Jossakin vaiheessa ”Musta Pekka” jäi joidenkin ostajien käsiin papereiden arvottomuuden tullessa ilmeiseksi.

Bonukset houkuttelivat pankkihenkilöt ottamaan – ja siirtämään muille – ylisuuria riskejä, vaikka heidän täytyi tietää tuotteiden arveluttava luonne. Luultavaa onkin, että he jättivät papereiden epäsuotuisan hintakehityksen mahdollisuuden tietoisesti huomiotta. Ostajat eivät aina välttämättä ymmärtäneet hankkimiaan läpinäkymättömiä finanssituotteita ja niiden riskejä – varsinkin kun luokituslaitokset olivat ne arvioineet parhaaseen turvallisuusluokkaan. Investointipankit ja vastaavat laitokset saivat myös käyttää hyvin vapaasti hyväkseen velkavipua, eli niiden omat pääomat olivat minimaaliset. Yleisesti ottaen syyppäänä kriisiin näyttää olleen puutteellisesti valvottu uusliberalistinen talousajattelu, jota sovellettiin näiden rahoituslaitosten kohdalla äärimuodossaan.

Kriisin perussyy ahneus

Taloustieteilijät puhuvat kriisin syytä analysoidessaan yleisluontoisesti systeimiriskistä, usein näkemättä palkitsemisjärjestelmissä ja talouden toimijoissa suurtakaan syytä – syyllisyydestä puhumattakaan. Huomiota ei yleensä kiinnitetä siihen, että ”systeemiä” pyörittävät aina itsekkäät ihmiset. Aivan perimmäiseksi syyksi vaaralliseksi osoittautuneiden finanssituotteiden rakenteluun, äärimmäisen houkuttelevien bonusten tarjoamiseen ja niiden metsästyksen näkisinkin inhimillisen ominaisuuden, ahneuden. Ahneutta tarkastelin perusteellisesti edellä luvussa 93.

Ahneus voi kohdistua mihin tahansa tavoittelemisen arvoisena pidettävään, yleensä niukkaan hyödykkeeseen. Raha on yhteiskunnassa luonnollisesti aina niukka väline. Finanssikriisiin liittyneen ahneuden kielteiset puolet eivät ensisijaisesti liity finanssituotteiden keksijöiden ja välittäjien saamiin suuriin palkkioihin sinänsä, vaan niiden aiheuttaman käyttäytymisen seurauksiin. Finanssikriisi ja sen reaalityökalulliset jälkiseuraukset aiheuttivat ja aiheuttavat edelleen suunnattomia tappioita kaikkialla maailmassa. Yhteiskunnat ovat joutuneet panostamaan suuria summia reaalityökalutensa kohentamiseen ja rahalaitosten tukemiseen. Vaikka osa tuista on saatu takaisin eloon jääneiden pankkien toivuttua, suuria lopullisia menetyksiä on syntynyt esimerkiksi konkurssien ja työttömyyden muodossa.

Taloudesta puhuttaessa ahneuden sijasta käytetään usein ”neutraalimpia” termejä, kuten voitontavoittelu, voiton maksimointi, varallisuuden kasvattaminen, jne. Nämä tavoitteet ovat tietenkin hallitussa muodossaan yhteiskunnan

kannalta hyödyllisiä ja toivottavia. Perustuuhan koko yrittäjätoiminta ihmisen yritteliäisyyteen, jonka olennainen motiivi on yrittäjän oman taloudellisen hyvinvoinnin lisääminen.

Finanssikriisi osoitti kuitenkin konkreettisesti, että jonkin rajan jälkeen voitontavoittelu muiden kustannuksella muuttuu yhteiskunnan kannalta epäsuotavaksi. Ne, jotka katsovat rajoittamattoman voitontavoittelun pelkääntään hyväksi, taloudelliseen innovointiin kannustavaksi piirteeksi, ja siten sitä rajoittavat yhteiskunnan toimenpiteet luovuutta estäviksi eli haitallisiksi, eivät ole analysoineet asiaa loppuun asti.

Finanssikriisin kiistattomien haittavaikutusten johdosta finanssimaailman käytäntöihin on voitava puuttua rajoituksin, jotka hillitsevät talouden toimijoiden ahneutta ja heidän mahdollisuuksiaan käyttää vapaasti hyväkseen muiden ahneutta. Mikäli investointipankeille olisi säädetty kunnon vakavaraisuusvaatimukset ja finanssituotteiden kehittelylle asetettu rajoittavia laatuvaatimuksia sekä jos tuotteiden markkinoinnista maksettavien tulospalkkioiden suuruutta olisi rajoitettu ja niiden nostomahdollisuutta lykätty kauemmas tulevaisuuteen, ahneus ei olisi todennäköisesti saavuttanut nyt toteutuneita suunnattomia mitasuhteita. Siten näin pahalta kriisiltä olisi ehkä välttytty – siitä huolimatta, että kriisin makrotaloudellisetkin syyt olivat merkittäviä.

Kaikessa yhteiskuntapolitiikassa sovelletaan yleisesti lakeja ja muita sanktiojärjestelmiä, joilla pyritään hillitsemään kansalaisten ei-toivottavaa käyttäytymistä. Näin siitäkkin huolimatta, että vain murto-osa ihmisistä tällaisia tarvitsee. Samalla hyväksytään se, että rajoitukset saattavat haitata hyödyllistekin toimintaa. Lisäksi vahinkoa aiheuttaneelle syntyy yleensä korvausvelvollisuus. Näin tulisi olla myös investointipankkitoiminnassa.

Valvontaa tarvitaan, vaikka monet vastustavat

Kuitenkin vielä kriisin jälkeenkin monet vastustavat finanssialan sääntelyn lisäämistä ja vähättelevät esimerkiksi palkitsemiskäytäntöjen vaikutusta vaatien, että niitä ei saisi mitenkään rajoittaa. He katsovat, että juuri nykytuotoiset käytännöt edesauttavat hyödyllisten ideoiden syntymistä. Miten subprimepaperin kaltaista tuotetta voi kutsua hyödylliseksi keksinnöksi sen hämärrettyä sisältämänsä riskin lähes täydellisesti? Vaikuttaakin siltä, että nämä tahot toimivat omassa asiassaan – joko näiden etujen välittöminä tai välillisinä saajina. Joillekin taas uusliberalistinen rajoituksista mahdollisimman vapaa taloustoiminta on arvo sinänsä, jota ei aseta tarkistuksen kohteeksi edes näin dramaattisen näytön kuin finanssikriisin johdosta.

Erään entisten rajoittamattomien käytäntöjen jatkamista kannattavan ryhmän muodostavat monet uusliberalistisina pidettävät taloustieteilijät. On ymmärrettävää, että he eivät ole halukkaita näkemään omaksumassaan paradigmassa tai soveltamisissaan malleissa mitään moitittavaa. Sehän merkitsee heidän aikaisemman työnsä osittaista mitätöintiä ja sen korjaamisen tarvetta. Ihmisen maailmankuva on tunnetusti niin pysyvä, että sen muuttaminen voi olla suorastaan mahdotonta. Vastaavasta ilmiöstä on hyvä esimerkki Neuvostoliiton romahdus ja sen konkretisoima sosialismin henkinen konkurssi. Monet eivät liene sopeutuneet tähän ajatukseen vielääkään.

Maailmankuvan muutosten edellyttämän poisoppimisen vaikeus on tietenkin henkistä laatua. Logiikalla ja tosiasioilla ei ole siinä useinkaan todistusvoimaa. Monille näyttää kuitenkin selvältä, että finanssikriisi osoitti alan toimijoiden vapauden olleen liian suuri, sillä he saivat ottaa ylisuuria riskejä ilman juuri mitään omaa vastuuta – ja tulivat näin hävittäneeksi aivan muiden tahojen varoja kuin omiaan. Eikö tällainen epäsymmetrisyys ole melkoinen poikkeus taloustoiminnassa, tai ainakin sen pitäisi olla?

Yleensä suureen riskinottoon liittyvää suurta voitonmahdollisuutta perustellaan riskin toteutuessa syntyvillä omilla tappioilla. Ainakin subprime-markkinoilla bonuksia ansainneet saivat pitää palkkiorahansa, vaikka heidän tuotteensa olivat taloudellisia aikapommeja. Samoin pitivät palkkionsa luokituskäytökset, jotka olivat – ehkä vastoin parempaa tietoaan – arvioineet nämä paperit parhaaseen luokkaan. Finanssimaailmassa ei siis vielä tunneta minäänlaista tuotevastuun käsitettä.

Konkreettisten hyödykkeiden ja palvelujen kaupassa tällainen ei olisi mahdollista. Eräs selitys epäsuhtaan saattaisi olla se, että finanssimaailmaa leimaa tietynlainen peliasennoituminen toisin kuin markkinoita yleensä. Jos ryhtyy riskipitoiseen peliin ja häviää, saa syyttää vain itseään. Eräiden finanssituotteiden vaihtoa onkin luonnehdittu pikemminkin vedonlyönniksi kuin kaupankäynniksi.

Ihmetystä kuitenkin herättää, miten näin läpinäkymättömät ja riskipitoiset finanssituotteet kävivät kaupaksi. Tuotteiden turvallinen luokitus oli eräs syy, mutta ahneuden ja pelihimon lisäksi kolmaskin inhimillinen piirre, arvostelukyvyn puute, näyttää osaselitykseltä tapahtuneeseen.

Onko mitään tehtävissä?

Onko sitten odotettavissa, että finanssialalla saadaan aikaan tehokkaita parannuksia? Katseet kääntyvät eri maiden valtiollisten päättäjien suuntaan, mutta esimerkiksi Suomessa ei mikään merkittävä puolue näytä ajavan erityisellä tarmolla finanssialan sääntelyn lisäämistä, ja sama trendi vallinnee muualla-

kin. Talous- ja rahoitusmaailman sekä poliittisen elämän monimutkaiset sidokset ovat arvattavasti eräs selittävä tekijä.

Taloustieteilijä Paul Krugmanilla (2009) onkin oma osaselityksensä siihen, että alan sääntelyn innovaatioita ehkäisevää luonnetta korostavat ”zombi-ideat” eivät kuole:

”It is difficult to get a man to understand something’, said Upton Sinclair, ‘when his salary’ – or I would add, his campaign contributions – ‘depend upon his not understanding it’”.

On myös mahdollista, että osa politiikan nykyisestä toimijajoukosta on – samaan tapaan kuin monet talouselämän edustajat ja taloustieteilijät – kadottu sukupolvi, joka ei kykene haastamaan edes äärimmäisen uusliberalismin sovelluksia. Esimerkiksi yliopistoilla, erityisesti kauppakorkeakouluilla, olisi tässä työmaata. Opiskelijoiden maailmankuva on yleensä vielä vakiintumaton, joten heidän kauttaan uutta ajattelua voitaisiin siirtää yhteiskuntaan.

Ongelmana vain on, mistä opettajat. Kuten sanottu, uuden oppiminen on vaikeaa ja tarvitaan ilmeisesti uusi opettajapolvi ajamaan muutosta. Tämä tie on siis äärimmäisen hidas. Niin kauan kuin yliopistot tuottavat uusliberalismiin vihkiytyneitä asiantuntijoita – ja talouselämä niitä edellyttää – nykyinen oppi tulee todennäköisesti voimaan hyvin. Monilla yhteiskuntatieteiden aloilla esiintyy tosin kriittistä talousajattelua, mutta ellei taloustiede muutu – tai menetä kokonaan uskottavuuttaan ja arvovaltaansa – ei talousajattelukaan voine kovin paljon uusiutua.

Toisaalta, kuten *Mustan Joutsenen* kirjoittaja Nassim Nicholas Taleb esittää (2007), emme pysty ennakoimaan harvinaisia, vaikutuksiltaan merkittäviä tapahtumia eli mustia joutsenia. Siten suuret muutokset ovat edelleen mahdollisia talouden kehityksessä, mutta myös siihen suhtautumisessa. Esimerkiksi kansalaistoiminnalla voidaan nykyisessä Internet-maailmassa joskus vaikuttaa päättäjiin. On siis mahdollista, että syntyy yllättäen niin laaja vallitsevan talousajattelun tuomitseva kansalaismielipide, että poliittiset ja myös talouselämän päättäjät joutuvat muuttamaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan.

Päätin artikkelini seuraavaan spekulatioon:

”Finanssikriisi oli musta joutsen talouden toimijoille ja tutkijoille – paitsi ehkä niille rahoitusalan asiantuntijoille, joiden täytyi arvata romahduksen ennen pitkää tulevan, mutta sen seurausten laajuutta olisi tuskin kukaan osannut odottaa. Ehkä samantyyppisiä yllätyksiä tulee vielä lisää ja lopulta niin merkittäviä, että niiden jälkeen ei ole yksinkertaisesti enää varaa pitäytyä nykymuotoisessa talousideologiassa.”

Puolisen vuotta tämän artikkelin ilmestymisen jälkeen EU:n piirissä koettiin Kreikan talouskriisi, joka johtui paljolti maan holtittomasta taloudenpidosta. Kreikka oli suorastaan vääristellyt taloustilastojaan ja johtanut pitkään EU:n viranomaisia harhaan. Tämän kriisin torjunnan yhteydessä alettiin EU-maissa suhtautua finanssimarkkinoiden sääntelyyn jo huomattavasti vakavammin kuin aikaisemmin, joskin erilaisia näkemyksiä sääntelyn tarpeesta esiintyikin jäsenmaiden keskuudessa.

9.5 Kiistelyä liberalismista ja uusliberalismista

Viimeksi mainittu artikkelini sai vielä jatkoa, sillä professori Risto Harisalo Tampereen yliopistosta kommentoi sitä puheenvuorossaan *Liiketaloudellisen Aikakauskirjan* seuraavassa numerossa (Harisalo 2010). Kirjoitin vastineen ja pyrin selventämään aikaisemman puheenvuoroni sanomaa. (Pihlanto 2010). Koska tämä kirjoitus on vastauspuheenvuoro, olen muotoillut sen tässä edellisistä poiketen hieman henkilökohtaisempaan sävyyn kertoen minämuodossa, miten reagoin saamaani palautteeseen.

Katsoin Harisalon tulkitsevan otsikkoni Nykymuotoinen uusliberalismi tiensä päässä? virheellisesti kun hän totesi, että liberalismi ja ylipäätään kaikki sen klassikot Adam Smithistä alkaen tulisi mielestäni heittää ”romukoppaan”. Vaikka Harisalo katsoo, että määre ”nykymuotoinen” ei auta selkeyttämään asiaa, se on kuitenkin avainasemassa. Sehän osoittaa, että tarkoitan sitä – kieltämättä vaikeasti määriteltävää – talousteoreettista sovelusta, joka näyttää olevan nykyisin vallalla länsimaissa.

Harisalo kirjoitti varsin paljon liberalismista ja sen eri ilmenemismuodoista, joita ei kuitenkaan voi samaistaa ”uusliberalismiin” eikä varsinkaan ”nykymuotoiseen uusliberalismiin”.

Määrittelin kirjoituksessani, mitä tarkoitan uusliberalismilla: ”Uusliberalismi on talousteoria, jonka mukaan vapaa yksityisomistusoikeus, vapaat markkinat ja vapaakauppa edistävät parhaiten ihmisten hyvinvointia. Uusliberalismin päämäärä on minimoida valtion rooli yhteiskunnassa laeilla ja sopimuksilla.” Pidin uusliberalismin pyrkimyksiä hyvinä tavoitteina, mutta en maksimoitaviksi tai minimoitaviksi sopivina suureina.

Uusliberalismista on myös sanottu, että se ei ole niinkään aate vaan joukko toimenpiteitä, joihin ryhtyvät hyvin erilaisissa maissa konservatiivit, liberaalit

ja sosialistit. Osa noista toimista (muun muassa vapaan markkinatalouden vastaisten lakien vähentäminen) on klassisen liberalismien mukaisia. Tiivistäen ilmoitin arvostelevani nykykuoroisessa uusliberalismissa erityisesti sellaista ääriajattelua, joka vastustaa lähes kaikkia mainittujen vapauksien rajoituksia.

Katsoin turhaksi Harisalon esittämän vaatimuksen, että minun olisi pitänyt täsmentää, mihin liberalismien koulukuntaan kritiikkini kohdistuu, sillä kirjoitukseni ei ollut oppihistoriallinen käsiteanalyysi, vaan päivänpolttavaa aihepiiriä koskettava puheenvuoro. Tähdensin uusliberalismin voivan tarkoittaa joukkoa toimenpiteitä, joihin talouspolitiikassa on ryhdytty. Tämä pragmaattinen määrittely riitti hyvin minun tarpeisiini.

En missään yhteydessä väittänyt, että uusliberalismin periaatteet pitäisi korvata kokonaan valtion ohjauksella – silloinhan oltaisiin sosialismissa, jonka kuittasin kokeneen henkisen konkurssin. Mielestäni kysymys on asteeroista valtion ja markkinoiden ohjauksen välisessä tasapainotuksessa, eikä joko tai -asetelmasta.

Kritiikki ampuu ohi maalin

Kun Harisalon perusoletus näkemyksestäni oli näin virheellinen, en pitänyt ihmeenä, että hänen kritiikkinsä ampuu suurelta osin ohi maalin. Taloustieteilijöiden käyttämään metaforaan viitaten katsoin hänen rakentaneen olkinuken ja kaataneen sen sitten monisanaisesti. Hänen kirjoituksensa vaikutti yleiseltä ja varsin idealistiselta liberalismien ylistykseltä, josta olin monessa kohdin periaatteessa samaa mieltä.

Harisalon yksittäisistä väitteistä otin ensin esille kysymyksen yliopistoista ja uusliberalismista. Totesin, etten väittänyt ”yliopistoissa opetettavan uusliberalismia hallitsevana taloudellisena ja poliittisena oppina”. Sen sijaan viittasin yliopistojen vastuuseen virkamiesten ja johtajien kouluttajina todeten: ”Niin kauan kuin yliopistot tuottavat uusliberalismin vihkiytyneitä asiantuntijoita – ja talouselämä niitä edellyttää – nykyinen oppi tulee todennäköisesti voimaan hyvin.” Tarkoitin vihkiytyneillä niitä yliopistojen talousasiantuntijoita, jotka ovat tulleet julkisuuteen talouspoliittisissa yhteyksissä ja erityisesti nyt puheena olevassa finanssi- ja talouskriisin jälkipuinnissa. Voittopuolisesti he kannattavat varsin kritiikittömästi finanssikriisin päivänvaloon tuomia arveluttavia käytäntöjä ja vastustavat kaikenlaista talouden toimijoiden ”vapauksia” rajoitettavaa sääntelyä.

Harisalon mukaan uusklassinen talousteoria hallitsee yliopistojen taloustieteen opetustarjontaa. Huomautin, että tämä ei kuitenkaan näytä estävän tutkijoita omaksumasta uusliberalismiksi määrittelemääni ajattelumallia esimerkiksi juuri taloustoiminnan sääntelyn tarpeesta puhuttaessa. Harisalo luetteli uus-

klassisen talousteorian ja uusliberalismin keskeisiksi eroiksi ensinnäkin edellisen uskon kaikkitietävään ja valintojaan maksimoimaan kykenevään toimijaan sekä toiseksi tehokkuuteen markkinoiden hyvyyden perimmäisenä kriteerinä. Niihin ei uusliberalismi hänen mukaansa usko.

En pitänyt näitä erottavia tekijöitä ratkaisevan suurina vaan kirjoitin, että uusklassikkojen matemaattisissa malleissaan tekemät oletukset ihmisten käyttäytymisestä eivät näytä estävän heitä myötäilemästä julkisissa kannanotoissaan uusliberalistista ajattelua. Lisäksi totesin, että ajettaessa vaikkapa valtiollahinnassa uusliberalistisiksi tunnistettavia ajatuksia – esimerkiksi yksityistämistä ja markkinavetoisuutta yleensäkin – perusteluna käytetään yleensä nimenomaan tehokkuutta. Kyllä siis uusliberalistitkin vannovat silloin tällöin tehokkuuden nimiin.

Puhuttaessa yliopisto-opetuksen suhtautumisesta uusliberalistisiin oppeihin, kovin paljon todistusvoimaa ei voida mielestäni antaa Harisaloon havainnoille kirjallisuudesta, jota löytyi Tukholman yliopiston kirjaston hyllyiltä vuonna 2001 tai yliopistoissamme valmistuneiden pro gradu -töiden ja väitöskirjojen aihepiireistä.

Harisaloon perusteellisesti käsittelemistä ”liberalismin hylkäämisen kustannuksista” totesin, etten tiedä, kuka on ehdottanut tai kannattanut liberalismin hylkäämistä. Myönsin kyseisen luvun sisältävän sinänsä hyödyllistä tietoa, joskaan liberalismin ääritulkintojen kustannuksista ei hän siinä mainitse mitään – ja kuitenkin kaikilla ratkaisuilla on hintansa.

Harisaloon näkemykseen sääntelyn purkamisesta pelkästään hyvänä asiana, totesin hänen jättävän huomioon ottamatta, että joidenkin ryhmien taloudellisten vapauksien lisääminen voi merkitä toisten ryhmien vapauksien rajoittamista. Tasapuolisuus vapauksissa ja sääntelyssä, jota itse kannatan, on varmasti kokonaisuuden kannalta parempi kuin kumpikaan äärivaihtoehto. Ääripäissä voidaan nähdä Harisaloon mainitsema ”poliittinen mieltävalta” ja hänen kokonaan unohtamansa markkinavoimien mieltävalta. Totesin kammoavani molempia.

Tarkastellessaan uusliberalismia ”globaalien finanssi- ja pankkikriisien” selittäjänä Harisalo sanoo voivansa hyväksyä uusliberalismiin kohdistetun ”syytteen”, jos sääntelyä olisi todella vähennetty. Sääntöjen ja sääntelyviranomaisten määriä oli hänen mukaansa lisätty jo ennen kriisiä huomattavasti niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassakin. Mielestäni nämä määrät eivät kuitenkaan vaikuta erityisen validilta sääntelyn mittarilta, ja sääntelyn lisäys on saattanut kohdistua toisarvoisiin kohteisiin. Ainakin finanssikriisin puhkeamisen kannalta avainasemassa oleva varjopankkisektori oli hyvin heikosti säännelty. Muistutin, että myös Yhdysvaltain ja EU:n viranomaiset ovat näin päättelleet,

koska ovat ryhtyneet sääntelytoimenpiteisiin – joita sekä omaa etuaan varjelevat finanssiipiirit että uusliberalisteilta vaikuttavat tutkijat ovat pontevasti vastustamassa.

Harisalo otti lisäksi esille kaksi tekijää, joista uusliberalismia on hänen mukaansa aiheettomasti epäilty: ahneus ja rikollisuus. Hänen mukaansa ahneus ei ole ominaisuus, jonka liberalismi aktivoi, vaan ”liberalismi olettaa että markkinatalous pystyy parhaiten hillitsemään ahneutta ja kanavoimaan sen yleiseksi hyödyksi”. Tähän oli helppo ensinnäkin todeta, että olettamuksia voidaan tehdä erilaisia, mutta toinen asia on, pitävätkö ne todellisuudessa paikkansa.

Toiseksi, mielestäni finanssikriisi osoitti empiirisesti, että uusliberalistinen ajattelu – alan puutteellinen sääntely – teki mahdolliseksi muun muassa finanssipankkiirien ahneuden, joka ilmeni ylisuurina ja vahingollisiksi osoittautuneina bonuksina sekä epämääräisten finanssituotteiden tehtailuna ja markkinointina. Korostin talouden toimijoiden rajoittamattoman ”vapauden” todellakin tässä mielessä aktivoineen vahingollisen ahneuden. Rikollisuuden jätin kommentoimatta, sillä siitä en maininnut kirjoituksessani mitään. Harisalo otti liberaalien epäitsekkyuden todisteeksi itse Adam Smithin altruistisen elämän, mutta arvelin, ettei yhden menneisyyden voimahahmon esimerkki kerro mitään nykyisestä tilanteesta. Sitä paitsi Smithin eettiset ohjeet on nykytaloudessa unohdettu kokonaan.

Yhteiskuntien harkittua väliintuloa tarvitaan

Yhteenvetona totesin, että kirjoitukseni kohdistui uusliberalismiin sellaisena kuin se julkisuudessa yleisesti ymmärretään, sekä nimenomaan sen rooliin finanssi- ja talouskriisin synnyssä. Katsoin Harisalon kritisoineen ajatuksiani tukeutuen *liberalismiin* ideaalisena aatteena sekä sen aikaisempien kannattajien altruistiseen tahtoon tehdä pelkästään hyvää kaikille. Katsoin kuitenkin finanssikriisin osoittaneen tällaisista ihmisistä olevan suurta pulaa yritysmaailmassa – ja julkisuudessa esitetyistä näkemyksistä päätellen myös taloustieteellisissä tiedekunnissamme.

Myönsin myös usklassisella talousteorialla ja sen suosimalla maksimointiajattelulla voivan Harisalon esittämään tapaan olla roolinsa finanssikriisin paljastamien ahneuden ja lyhytnäköisyyden synnyssä. Arvelin kuitenkin riittävän monen muunkin kuin minun nähneen finanssialan heikon sääntelyn ja tämän mahdollistaman ahneuden finanssikriisin keskeiseksi syyksi: yhteiskunnan pidettyä näin näppinsä erossa talouden ohjailusta se juuri sovelsi uusliberalismin erästä peruseriaatetta.

Korostin vielä, että näkemykseni ei tarkoita koko liberalismiin hylkäämistä, mutta se viittaa siihen, että parantamisen varaa on. Toisin sanoen sen pa-

remmin uusliberalismi kuin mikään mukaan ideologia ei toimi täysin teoreettisessa puhtaassa muodossaan – vaikka fundamentalistisesti ajattelevat näin uskovatkin. Minkään alan teoreetikot eivät voi ottaa kaikkia käytännön arvaamattomia käännteitä etukäteen huomioon – joista monet juontavat juurensa ihmisen arvaamattomuudesta ja oikullisuudesta. Siksi tähdensin tarvittavan myös yhteiskuntien harkittua väliintuloa eli talouden ilmiöiden sääntelyä.

Selvensin vielä lopuksi, että nyt on kysymys siitä, missä määrin sääntelyn lääkeä on käytettävä. Kuten kaikilla lääkkeillä, myös sääntelyllä on sivuvaikutuksensa, ja siksi annostus on avainasemassa: liika-annos voi tappaa potilaan, mutta ilman lääkeä sairaus vain pahenee. Esitin siis kysymyksen, onko ”nykymuotoinen uusliberalismi tiensä päässä” – ja toivoin sen päivitettyä versiota. Katsoin Harisaloon haluavan pitää sääntelyn lääkepullon tiukasti kiinni, koska hän näkee sairauden olevan jossakin muualla. Sanoin voivani yhtyä hänen otsikkonsa *Uusliberalismi – tiensä päässä vai alussa?* viestiin siinä mielessä, että uusliberalismi on todellakin tiensä alussa – nykymuodossaan se ei ole kelvollinen.

9.6 Holistinen ihminen luovuuden lähteillä

Luovuutta pidetään nykyisin hyvin keskeisenä tekijänä yhteiskuntien kehityksen kannalta. Sitä ei edellytetä pelkästään esimerkiksi yliopistoilta tai tutkimuslaitoksilta, jotka on perinteisesti mielletty luovuuden pesäpaikoiksi. Lisäksi kaikilla työpaikoilla ja kouluissa tulisi ymmärtää luovuuden suuri merkitys tulosten kannalta.

Kirjoitin tästä teemasta artikkelin *Tieteessä Tapahtuu* -lehteen (Pihlanto 2011) nojautuen filosofi Pekka Himasen teokseen *Kukoistuksen käsikirjoitus* (Himanan 2010). Syvensin hänen esittämänsä tarkastelua analysoiden luovaa ihmistä holistisen ihmiskäsityksen avulla.

Himanan sai maamme hallitukselta toimeksiannon pohtia Suomen 2010-luvun kehitysnäkymiä ja hän julkaisi työnsä tuloksena mainitun teoksen. Siinä hän pohtii miten maamme saataisiin uuteen kukoistukseen. Tässä yhteydessä hän korostaa juuri luovuuden suurta merkitystä ja analysoi muun muassa niitä ilmiöitä, jotka luonnehtivat maailman kukoistavimpia luovuuden kulttuureja.

Himanan kysyy, miten Suomelle voitaisiin luoda edellytykset eri alojen luovuuden kukoistukselle ja kuvailee taustaksi kahta esimerkkiä hyvin menestyneistä luovista kulttuureista: USA:n Piilaaksoa ja antiikin Ateenaa Sokrateen ajoilta. Himasen teoria luovuuden keskustusten synnystä sisältää kolme päätasoa, joiden on oltava kunnossa ja hedelmällisessä vuorovaikutuksessa keskenään: 1) Riittävä määrä luovia osaajia, mikä edellyttää korkeatasoista koulutusjärjestelmää, 2) tuottaja-managerirakenteita, jotka auttavat muuntamaan ideoita käytännön menestykseksi (esimerkiksi rahoitus) ja 3) luovuuden kulttuuri, joka kannustaa ihmisiä toteuttamaan luovaa potentiaaliaan.

Käsitteelin artikkelissani seuraavaan tapaan Himasen teoksen pohjalta luovuuden kulttuurien ominaispiirteitä ja hänen esittämiään muitakin ideoita korostaen yksilön roolia. Käytin jälleen apunani holistista ihmiskäsitystä, ja sen määrittelemiä ihmisen kolmea olemassaolon muotoa: tajunnallisuutta (”ajattelua”), situationaalisuutta eli tilannesidonnaisuutta ja kehollisuutta. Kaikki nämä kolme kietoutuvat erottamattomalla tavalla toisiinsa, ja kaikilla niistä on oma roolinsa myös ihmisen luovuuden kehkeytymisessä.

Himasen ote on ihmiskeskeinen ja humanistinen. Juuri tästä syystä on luontevaa kytkeä holistinen ihmiskäsitys hänen ideoihinsa. Himasen teoksessa paljastuu kuva luovasta, motivoitavissa olevasta yksilöstä, jonka hahmotte- lussa hän käyttää hyväksi muun muassa hyvin tunnettua maslowilaista tarvehierarkiaa.

On merkille pantavaa, että luovien yksilöiden lisäksi tarvitaan Himasen esittämään tapaan myös sopivia rakenteita, organisaatioita ja kulttuuria – siis ihmistenvälisyyttä. Himanen korostaakin luovan toiminnan verkosto- ja ryhmäluonnetta: ideaalitapauksessa yksilön luovuus kohtaa hedelmällisellä tavalla ryhmän dynamiikan. Kysymyksessä on myös liiketaloustieteessä pitkään tunnettu ongelma: miten yhdistää yrityksen päätöksenteon tarkastelussa yksilön ja ryhmän taso toisiinsa kumpaakaan unohtamatta. Usein yksilö jää kuitenkin ryhmän varjoon. Juuri tähän ongelmaan katsoin ihmiskäsityksen tarjoavan tehokkaan analyysi- ja havainnollistusmenetelmän myös tässä yhteydessä.

Luovuus liittyy tajunnallisuuteen, kehollisuuteen ja situationaalisuuteen

Ihmiskäsityksen käsittein yksilön luovuuden tarkastelussa yksilön *tajunnallisuus* on keskeisessä asemassa. Niin ihmisen luova kuin hänen kaikki muukin henkinen toimintansa perustuu juuri tajunnallisuuteen – ajattelustahan siinä on paljolti kysymys.

Tajunnallisuudessaan ihminen kokee ja ymmärtää elämän ilmiöitä. Tämä tapahtuu *merkitysten* avulla, joita tajunnallisuus muodostaa keskeytymättä koko yksilön valveillaolon ajan. Kaikki tajunnallisuuden tuotokset – arkikielellä ajatukset – mukaan lukien luovat ideat, oivallukset ja elämykset, ovat ihmisen tajunnallisuuteen syntyviä merkitysrakenteita.

Fyysisesti tulkiten ihmisen *kehollisuus* – erityisesti aivot ja hermosto – toteuttaa tajunnallisten merkitysten synnyn. Vaikka tajunnallisuus kietoutuu näin erottamattomasti yhteen kehollisen aivotoiminnan kanssa, nämä kaksi ulottuvuutta on hyödyllistä pitää käsitteellisesti eri asioina, kuten ihmiskäsityksessä tehdään. Kehon prosessit ovat fyysikaalisia ja kemiallisia, kun taas tajunnallisuuden psyykkisiä ja henkisiä.

Kun tajunnallisuudessa syntyy jokin merkitys, jonka avulla yksilö ymmärtää kyseisen ilmiön, tämä merkitys ei muodostu ”tyhjästä”, vaan sen aihio on peräisin jostakin, yleensä ihmisen ympäristöstä – esimerkiksi näkö- tai kuulohavainto. Merkitys ja sen tarkoittama elämys eivät myöskään muodostu yksilön tekemästä havainnosta sellaisenaan, vaan tämä tapahtuu suhteessa hänen aikaisemmin kokemaansa eli hänen *maailmankuvaansa*. Maailmankuva on yksilön aikaisempien kokemusten ”säilytyspaikka” (muisti), jonne kaikki hänen kokemuksensa ovat varastoituneet merkitysten muodossa.

Yksilön tehdessä vaikkapa näköhavainnon, siitä syntyy hänen tajunnallisuudessaan merkityksen esiaste, joka vertautuu hänen maailmankuvassaan ennestään olevaan samaa tai samanlaista ilmiötä koskevaan merkitykseen. Vertailun tuloksena syntyy uusi merkitys, jonka avulla yksilö ymmärtää, mistä havainnossa on kysymys. Uusi merkitys kumuloituu maailmankuvaan entisten jatkoksi ja muuttaa tai vahvistaa siellä ennestään olevia havainnon kohdetta tarkoittavia merkitysrakenteita. Tähän tapaan toteutuu ihmisen henkinen elämä paitsi luovassa työssä, myös kaikissa arkipäiväisissäkin toimissa loputtomana merkitysten muodostumisen prosessina. Aivot ja muu kehollisuus tekevät tämän fyysisessä ulottuvuudessa operoiden mahdolliseksi.

Merkitykset ovat luonteeltaan mitä moninaisimpia, esimerkiksi tietoa, tunteita, uskomuksia, luuloja, jne. Merkitykset voivat myös olla harhaisia ja vinoutuneita: ihminen saattaa luulla todeksi aivan perättömänkin asian. Merkitysten muodostuminen on jokaisella yksilöllä ainutlaatuinen. Samoin myös merkitykset ja niiden koostuma, maailmankuva, ovat yksilökohtaisia, subjektiivisia. Tunnettua on, että aivan samastakin ilmiöstä eri ihmiset voivat olla hyvinkin paljon eri mieltä. Juuri tämä tulkintojen erilaisuus ilmentää merkitysten muodostumisprosessin henkilökohtaisuutta.

Tajunnallisuuden toimintaperiaatteiden tunteminen tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää ja analysoida yksilötasolla muun muassa luovuuden ja idearikauden tajunnallisia edellytyksiä. Luova yksilö ei kuitenkaan ole parhaim-

millaan yksin. Himasen keskeinen havainto luovuuden keskusten – esimerkiksi Kalifornian Piilaakson ja antiikin Ateenan – olemuksesta on niiden maantieteellinen suppeus. Tämä piirre johtuu siitä, että luovuuden kulttuuri edellyttää kukoistaakseen ihmisten välisiä kasvokontakteja. Vaikka kommunikaatiovälineet ovat antiikin ajoista valtavasti kehittyneet, ne eivät ole poistaneet tarvetta ihmisten kasvokkain tapahtuvaan kommunikointiin. Pienelle alueelle rajoittuneet Piilaakso ja Ateenan kulttuurialue tekivät mahdolliseksi ihmisten päivittäisen tapaamisen ja samalla ideoiden vaihdon.

Niinpä kokonaiskuvan muodostamiseksi tarvitsemme tajunnallisuuden ja kehollisuuden lisäksi vielä ihmisen kolmannen olemassaolon muodon, *situationalisuuden* eli tilannesidonnaisuuden, joka kytkee ihmisen tajunnallisena ja kehollisena toimijana tilanteeseensa eli ympäristöönsä.

Tilannesidonnaisuus tarkoittaa kaikkien niiden *suhteiden kokonaisuutta*, joita ihmisellä on kehonsa ulkopuoliseen maailmaan eli hänen yksilölliseen tilanteeseensa, elämäntilanteeseensa. Jokainen yksilö on suhteissa mitä moninai- simpiin kohteisiin, kuten esineisiin, asioihin ja ilmiöihin – esimerkiksi luon- toon, muihin ihmisiin sekä ihmiskunnan tuottamiin konkreettisiin ja henkisiin luomuksiin. Ne kaikki voivat tarjota ainesosia yksilön elämäntilanteeseen, kunhan hänellä vain on niihin jokin suhde.

Näiden suhteiden summan eli tilannesidonnaisuuden merkitys on siinä, että kaikki ne vaikuttavat yksilön tajunnallisuuteen ja kehollisuuteen hyvin merkittävästi – jopa siinä määrin, että jokaisen ihmisen voidaan sanoa olevan myös tilannesidonnaisuutta, siinä kuin kehollisuutta ja tajunnallisuuttakin. Ihminen saa tajunnallisuuteensa lähes kaiken merkitysaineksen elämäntilanteestaan, ja hän suorastaan elää esimerkiksi sieltä saamastaan hapesta ja ravinnosta.

Kasvokontaktit, emotionaalinen energia ja rikastava vuorovaikutus

Juuri Himasen korostamat kasvokontaktit luovuuden kukoistuksen edelly- tyksenä osoittavat ihmisen tilannesidonnaisuuden suuren merkityksen tässä- kin. Kuuluvathan yksilön kontaktien kohteina olevat ihmiset ja kohtaamisen fyysiset tapahtumapaikat, samoin kuin kontakteissa saatava informaatiokin hänen tilannesidonnaisuutensa, sillä hänellä on niihin tietty suhde.

Himanan viittaa Randall Collinsin (1998, 2004) tiivistykseen siitä, miksi jossakin fyysisessä paikassa tapahtuva vuorovaikutus on niin perustavaa inhi- milliselle toiminnalle:

”No one has ever been outside of a local situation”.

Kukaan ei ole koskaan ollut fyysisen tilanteen – eli henkilökohtaisen elämäntilanteensa – ulkopuolella. Collinsin mukaan juuri kohtaamiset fyysisissä tilanteissa lataavat *emotionaalista energiaa*. Ilman sitä luovuus ei saavuta korkeinta tasoaan. Lisäksi juuri fyysisesti keskittyneessä tilassa syntyy riittävä kulttuurinen pääoma, jossa luovuus saa mielekkyytensä. Emotionaalisen energian voidaan tulkita tarkoittavan tunnepohjaisia merkityksiä, joita kohtaamisessa syntyy osapuolten tajunnallisuuksiin. Tunne merkitysten lisäksi syntyy myös tietoa eli tosiasioita sisältäviä merkityksiä. Kaikki ne varastoituvat osapuolten maailmankuviin – jalostuakseen siellä edelleen yksilön luovan työn tuloksiksi. Yksilön saavuttamat tulokset välittyvät edelleen muille vuorovaikutuksessa mukana oleville ja heijastuvat ehkä hieman muuttuneina takaisin, ja niin edelleen.

Näin toteutuu parhaassa tapauksessa yksilöiden välinen *rikastava vuorovaikutus*, jota Himanen korostaa eräänä luovuuden keskeisistä ehdoista. Kuten Collins (1998, 2004) on todennut, samalla syntyy myös kulttuurista pääomaa eli kaikille yhteisiä merkityksiä. Yhteisyydestään huolimatta ne varastoituvat kunkin osapuolen yksilöllisiin maailmankuviin. Himanen käyttääkin kulttuuripääomasta tässä yhteydessä osuvaa termiä ”kulttuurinen merkityskenttä”.

Tähän tapaan siis keskenään vuorovaikutuksessa olevien luovaa työtä tekevien yksilöiden kaikki kolme olemassaolon muotoa ja niiden välinen yhteispeili vaikuttavat ratkaisevasti luovuuteen ja rikastavaan vuorovaikutukseen sekä samalla luovuuden keskusten syntymiseen. Näistä kolmesta korostuivat tajunnallisuuden ja tilannesidonnaisuuden roolit. Kehollisuuden merkitys on tietenkin siinä, että keho tekee mahdolliseksi ihmisen olemisen fyysisesti läsnä ja kommunikoinnin muiden ihmisten kanssa kaikille vuorovaikutuksen osapuolille osittain yhteisessä elämäntilanteessa.

Yhteistyössä olevat luovat yksilöt keksivät erilaisia, aivan omintakeisiakin ratkaisuja, joita he jalostavat rikastavassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa edelleen. Ratkaisut ovat omintakeisia siitä huolimatta, että yksilöillä on yhteistyötilanteissaan useita samoja rakennetekijöitä, kuten kyseinen työympäristö, työtehtävä, käsillä oleva ongelma, työtoverit, esimiehet, yhteisön säännöt, kulttuuri, jne. Silti yksilöt päätyvät erilaisiin oivalluksiin, sillä jokaisen maailmankuva on kuitenkin kokonaisuutena yksilöllinen, ja samoin kunkin elämäntilanne rakentuu suurelta osin sellaisten tekijöiden yhdistelmästä, jollaista kenelläkään muulla ei ole.

Jokaisella yksilöllä on erilaiset työkokemukset, perhesuhteet, harrastukset, ehkä kansallisuudetkin, jne., jotka kaikki voivat heijastua hänen toimintaansa ja johtopäätöksiinsä myös ryhmätyötilanteessa.

Kunkin yksilön oman elämäntilanteen mikä tahansa osatekijä, esimerkiksi perheen sisäinen ongelma, voi heijastua hänen muuhun elämäänsä – myös hänen luovaan työhönsä. Samalla tavalla yksilön siihenastisten kokemusten summa, maailmankuva, antaa hänelle täysin yksilöllisen tulkintapohjan. Lisäksi yksilöt ovat erilaisia myös kehollisuuksiensa – aistinelinten, aivojen, hermoston, jne. osalta.

Tämä kaikki johtaa siihen, että kun yksilö pyrkii ymmärtämään maailmaansa, hänen elämäntilanteestaan valikoituu aistinelinten välityksellä hänen havaintokenttäänsä aivan yksilöllisiä kohteita ja näiden yhdistelmiä. Ne peilautuvat yksilölliseen maailmankuvaan ja tuottavat siten juuri tälle yksilölle ominaisia merkityksiä eli ymmärrystä. Jos maailmankuvassa tai elämäntilanteessa esiintyy häiriöitä, ne heijastuvat yksilön luovuuteen ja vuorovaikutukseen.

Näistä yksilöllisistä piirteistä johtuen ihmisten havainnot ja oivallukset ovat *subjektiivisuuden* leimaamia. Näin on silloinkin kun yksilö pyrkii olemaan mahdollisimman objektiivinen. Hän ei voisi estää elämäntilanteensa osatekijöiden ja maailmankuvansa sisältämien merkitysrakenteiden yksilöllistä vaikutusta siihen, miten hän kokee maailman – niin myös luovan työnsä ja sen taantumamiljöön.

Yksilön subjektiivisuus saattaa saada jopa oikullisuuden leiman, ja muutoinkin se voi vaikeuttaa yksilön työskentelyä erityisesti ryhmissä, joissa erilaiset näkemykset törmäävät joskus myös kielteisellä tavalla toisiinsa. Yksilö ei siten yleensä ole ainutlaatuisuudessaan ideaalinen hahmo. Sen sijaan ihmiskäsityksen – ja arkikokemuksenkin – valossa ihmisessä on perussubjektiivisuutensa liittyen myös raadollinen puolensa, joka vaikeuttaa hänen toimintaansa ihmisyyhteisöissä. Ihmisiä voidaan motivoida ja ohjata, mutta yksilöstä ja tilanteesta riippuen vaihtelevalla menestyksellä.

Luovuuden keskusten toiminnassa – ja kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa yleensäkin – on siis pyrittävä tasoittamaan ihmisten erilaisuuden ja subjektiivisuuden aiheuttamia kitkoja. Samalla on kuitenkin varottava tukahduttamasta yksilöllistä luovuutta. Näiden tajunnallisten, tilannesidonnaisten ja kehollistenkin ”kipupisteiden” tunnistaminen sekä korjaaminen helpottuvat, kun ihmisen luovan ja myös kaiken muun toiminnan perusmekanismi voidaan näin ymmärtää ja havainnollistaa holistisen ihmiskäsityksen avulla.

Ihminen ei ole sen mukaan hahmoton musta laatikko, vaan kolmitahoinen kokonaisuus, joka on kuitenkin yksilönä ainutlaatuinen. Ihmiskäsitys näkee jokaisen ihmisen arvokkaana yksilönä – mitä piirrettä myös Himanen korostaa – eikä tasalaatuisen massan osana.

Luovuus sekä uusi oppimis- ja työkuulttuuri

Himasan hahmottamien luovuutta korostavien uuden oppimiskulttuurin ja uuden työkuulttuurin juurruttaminen yhteiskuntaan voisi vastaavalla tavalla hyödyttää holistisen ihmiskäsityksen tarjoamasta ihmisistä koskevasta ymmärryksestä. Kummankin kulttuurin peruspilareiksi Himanen nostaa *luottamuksen, rikastavan yhteisön ja luovuuden*. Luovuuden ja sille otollisen rikastavan yhteisön syntyminen yksilötason edellytyksiä käsittelemällä jo edellä.

Luottamus on yksilön tunne joka kertoo hänelle, että hän voi luottaa niihin ihmisiin ja yhteisöihin, joiden kanssa hän on yhteistyössä. Tämä tunne syntyy yksilön elämäntilanteesta nousevista havainnoista, joita hän tulkitsee tilanteensa kokonaisuuden ja maailmankuvansa sisältämän aikaisemman ymmärryksen valossa edellä kuvattuun tapaan. Se ei synny kaikilla ongelmattomasti – vaikka luottamuksen yleiset edellytykset olisikin kyetty saamaan aikaan – vaan se tapahtuu jokaisella hänelle ominaisella yksilöllisellä ja enemmän tai vähemmän tuskallisellakin tavalla. Tämä on haaste niin opettajalle kuin esimiehellekin, mutta myös opetettavalle tai johdettavalle yksilölle itselleen.

Sekä opettaja että esimies joutuvat ottamaan mahdollisuuksiensa mukaan huomioon yksilöiden ainutlaatuiset piirteet ja räätälöimään luottamuksen aikaansaamiseen tähtäävät toimenpiteensä niiden mukaan.

Himanen korostaa oppimisen tärkeänä edellytyksenä *luovaa intohimoa*, jota opettaja auttaa oppijaa löytämään itsestään. Se on ihmiskäsityksen kielellä ilmaisten eräs merkityskooste oppijan maailmankuvassa. Sen ja samoin luottamuksen syntyminen edellytykset ovat paljolti opettajan käsissä. Kuten Himanen korostaa, opettajan rooli on kuitenkin ikään kuin katalysaattorin: opettaja ei suinkaan ”kaada” oppia oppilaaseen, vaan pyrkii herättämään tässä aktiivisen oppimisen halun.

Sama koskee työelämää, jossa esimiehen on saatava alaisensa syttymään luovaan intohimoon eli kokemaan tekemänsä asian itselleen kiinnostavaksi ja merkitykselliseksi sekä olemaan siitä ylpeä. Kun näin käy, alainen saa yhteyden omaan sisäiseen energialähteeseensä.

Luottamuksen ja luovan intohimon tarkoittamien tunteiden merkitysluonteen ja syntymekanismin ymmärtäminen saattaa auttaa opettajia ja esimiehiä näiden pyrkiessä saamaan niitä aikaan yksilöissä. Kuten edellä kävi ilmi, eräs ihmiskäsityksen ydinkäsitteistä on juuri tajunnallinen merkitys. Merkitysten keskeisyys on siinä, että niiden muodostumiseen nojaavat ihmi-

sen koko älyllinen ja henkinen toiminta sekä samalla hänen kanssakäymisensä ihmisyhteisössä.

Himanan tarkastelee *merkitysten tuottamista* ja *merkityksellisen elämän* kokemuksia kukoistuksen käsikirjoituksen tavoitteina. Verrattuna siihen, mitä ihmiskäsitys tarkoittaa merkityksellä Himasen tarkoittamat merkitykset, joita pyritään yhteiskunnassa tuottamaan kansalaisille, näyttäisivät olevan luonteeltaan yleisiä ja samalla mahdollisimman monelle tarkoitettuja, yhteisiä. Ihmiskäsityksen valossa niiden tuottamisen lopullisena motiivina on luoda kunkin kansalaisen tajunnallisuuteen/maailmankuvaan vastaavia *yksilöllisiä* merkityksiä. Yksilölliset merkitykset ovat subjektiivisuuden värittämiä, ja ne voivat siten eri yksilöillä poiketa niistä, joita kansalaisia varten tuotetaan: viesti menee perille vaihtelevin tavoin.

Edellä tarkastellun perusteella on nimittäin selvää, että nämä yleiset merkitykset, joita tuodaan kansalaisten elämäntilanteisiin, eivät siirry näiden maailmankuviin ongelmattomasti ja samanlaisina jokaisella, vaan kaikki edellä kuvatut komplikaatiot voivat vaikuttaa siihen, miten yksilöt ymmärtävät ja hyväksyvät ne – vai hyväksyvätkö lainkaan. Ongelma on sama kuin missä tahansa opetus- tai tiedonvälitystilanteessa. Problematisoimalla tämä asetelma edellä kuvattuun tapaan voidaan edesauttaa pyrkimyksiä saada ihmiset kokemaan elämäänsä merkitykselliseksi ja kokemaan luovaa intohimoa.

Myös päättäjien omaksuttava uudet ideat

Himasen ”käsikirjoituksen” toteutuksen kannalta ei riitä, että keskitytään siihen, miten tavalliset kansalaiset – opetettavat ja johdettavat – omaksuvat hänen käsitteistönsä, esimerkiksi luottamuksen, luovan intohimon, rikastavan vuorovaikutuksen, arvokkaan elämän, jne. Lisäksi riittävän monen julkisen ja yksityisen organisaation päättäjän on ensin omaksuttava nämä ideat luonnolliseksi osaksi omaa maailmankuvaansa, ennen kuin niiden voi odottaa leviävän laajemmalti yhteiskuntaan.

Myös päättäjien osalta tämä prosessi kohtaa kaikki edellä mainitut tajunnallisuuden, tilannesidonnaisuuden ja kehollisuudenkin tuottamat ongelmat sekä torjuntaa aiheuttavat tekijät. Ihminen ei voi toimia jonkin ideologian tai tavoitteen hyväksi, ellei hän ole elämäntilanteestaan omaksunut sitä maailmankuvaansa. Hänen maailmankuvaansa on siten saatava juurtumaan pysyviä merkitysrakenteita näistä ilmiöistä, ja niiden on oltava nimenomaan myönteisiä näitä ilmiöitä kohtaan tyyliin: ”ihmisten arvokkuus on hyvä ja tavoiteltava asia”.

On mahdollista, että Himasen teoksen lukeneen ihmisen maailmankuvaan jääkin merkityksiä, jotka kertovat esimerkiksi, että ”nämä ideat ovat haihatte-lua” tai että ”ne ovat mahdottomia toteuttaa”. Selvää on, että tällainen johtaja

tai opettaja ei halua edistää työssään näiden ideoiden toteutusta, vaan hän pyrkii mahdollisesti jopa sabotoimaan muidenkin yrityksiä toteuttaa niitä.

Pekka Himasen ideoiden läpimenon vaatiman ajanjakson pituutta on vaikea arvioida, sillä kuten todettu, ihmisluonto asettaa uuden omaksumiselle omat rajoituksensa ja esteensä. Himasen visio ja strategia ovat joka tapauksessa huomionarvoisia pitkän aikavälin tienviittona – hieman samaan tapaan kuin hänen siteeraamansa Martin Luther Kingin kuolematon lause: ”I have a dream”. Sen tarkoittama unelma toteutui hitaasti ja vain vähä vähältä, ja työ lienee vieläkin kesken.

Hyödynsin Pekka Himasen Kukoistuksen käsikirjoitusta paitsi eräissä mielipidekirjoituksissani, myös alustuksessa, jonka esitin yhteistyökumppanini Kaj Koskisen eläkkeelle siirtymisen kunniaksi Tampereen teknillisen yliopiston Porin yksikössä pidetyssä juhlaseminaarissa (2010a). Otsikoksi valitsin: The Holistic Individual and the Sources of Creativity. Samalla tarjoutui tilaisuus ”mainostaa” alustuksessani tarkastelemaani holistista ihmiskäsitystä sveitsiläiselle professorille Georg von Kroghille vielä illallakin, sillä istuimme vierekkäin juhlaillallisilla. Ne pidettiin Suomalaisen klubin Nortamo-kabinetissa. Isännät kertoivat paikan nimen olevan ruotsiksi Svenska klubben – ja todellakin, kumpikin nimi esiintyi sulassa sovussa ravintolan ulko-ovessa.

10 LOPPUMIETTEITÄ

Samat ideat toistuvat

Kaikesta edellä esittämästäni näkyy, että tietyt yleiset ideat ja tavoitteet ovat olleet pitkään mukana julkaisuissani. Oikeastaan koko ajan kasvavassa ja lopulta pääroolissa on tutkimuksissani ollut päätöksentekijä, aktori, toimija, ihminen, persoonallisuus, persoona – miten olen tämän aluksi laskentatoimen yhteyteen sijoittamani subjektin kulloinkin nimennytkin.

Myös sellaiset teoreettiset rakennelmat ovat toistuvasti nousseet julkaisuissani esiin kuin sidosryhmäteoria, laskentatoimen roolimalli, persoonallisuus eri teorioiden valossa – ja viimeksi kuluneiden runsaan parin vuosikymmenen aikana erityisesti holistinen ihmiskäsitys. Olen joskus ollut hie-man huolestunutkin näiden samojen elementtien itsepintaisesti toistuvasta esiintulosta teksteissäni.

Olen lohduttautunut muun muassa sillä, että legendaarisen maineen saavuttanut jazz-muusikko Charlie Parker (1920-1955) soitti toistuvasti samoja sävellyksiä ja viljeli niissä samantyyppisiä fraaseja ja muita tyylikeinoja, niitä kuitenkin improvisaatioissaan nerokkaasti ja aina eri tavoin varioiden. Kysyin itseltäni, miksei siis kuka tahansa tutkijakin voisi tehdä jotakin periaatteessa tähän rinnastettavaa?

On myös sanottu, että kirjailija kirjoittaa jatkuvasti samaa teosta, vaikka aiheet ja toteutusmuodot vaihtelevatkin. Samoin kuvataiteilija maalaa loputtomasti periaatteessa samaa sisäistä ideaansa, joka vain saa jatkuvasti vaihtelevan ilmiänsun. Esimerkiksi Mika Waltarin historiallisissa romaaneissa on eräitä toistuvia perusasetelmia: orpo poika (Sinuhe, Mikael Karvajalka, Turms), joka on aluksi tietämätön ylhäisestä syntyperästään, ja joka joutuu hyvänahkaisuuttaan katalien naisten kiusaamaksi.

Ehkä vielä parempi esimerkki toistuvasta samojen aineiden viljelemisestä on englantilainen humoristikirjailija P.G. Wodehouse (1881-1975), jolla oli erityisesti Jeeves-kirjoissaan ja -novelleissaan lähes aina samankaltainen perusasetelma. Rikas tyhjäntoimittaja Bertie Wooster ja hänen henkilökohtainen miespalvelijansa Jeeves käyvät jonkinlaista henkien taistelua keskenään. Ber-

tie joutuu liemeen joko tätiensä oikkujen ansiosta tai koulukavereidensa naisongelmien takia – ja osittain myös omaa tyhmyyttään. Samalla hän on vaarassa joutua avioliiton satamaan jonkin dominoivan naisen kanssa, koska hänen kunniakoodeksinsa ei salli kieltäytymistä naisen tarjouksesta. Bertie yrittää itsevarmana keksiä omin päin ratkaisua ongelmiinsa, mutta siitä kaaos vain syvenee. Vasta terävä-älyinen Jeeves ratkaisee monimutkaiseksi käyneen ongelmavyyhdin, usein isäntäänsä nöyryyttävällä tavalla. Palkkioksi tästä Bertie joutuu luopumaan jostakin herrasmiehelle sopimattomasta vaatekappaleestaan tai harrastuksestaan, joka ärsyttää Jeevesiä. Kaikki nämä ”draamat” näytellään viktoriaanisen yhteiskunnan menneessä maailmassa ja tapahtumamiljöönä on hyvin usein vanha aateliskartano tai -linna (Wodehousesta, ks. McCrum 2004).

Miksi siis yksilön henkisessä työssä esiintyy niin usein samankaltainen ”perusviitekehys”? Voisi olettaa, että kysymyksessä on yleisinhimillinen ominaisuus, sanottakoon sitä sitten vaikka rajoittuneisuudeksi tai fiksoitumiseksi erityisesti johonkin tai joihinkin ideoihin, jotka yksilön sisäisen tarpeen ansiosta nousevat toistuvasti maailmankuvasta esille ja saavat taiteellisen tai tieteellisen ilmiönsä. Voitaisiinko tässä puhua myös tottumuksesta, johon kirjailija Marcel Proust niin usein viittasi teossarjassaan Kadonnutta aikaa etsimässä? Oli miten oli, ilmiö on kiehtova ja – sen omalla kohdallaan tiedostanutta – kirjoittajaa itseään lohduttava.

Ihmisten keskeisyys yksilön tilanteissa

Missä tahansa tehtävässä työyhteisöön kuuluvat muut ihmiset ovat hyvin tärkeitä yksilön työssä viihtymisen ja siten myös työn tulosten kannalta. Ottaen huomioon tutkimusteni ihmiskeskeisyyden, ei liene yllättävää, että katson työyhteisön yksilöt tärkeiksi oman työni kannalta – mihin viittaa tämän kirjan otsikkokin.

Pidän kuitenkin itseäni leimallisesti yksin puurtajana. Tähän piirteeseen viittanevat esimerkiksi Kari Lukan juhla kirjani otsikkoon sijoittama ilmaisu *individuaali laskentatoimen tutkija* ja Harri Kauttosen tutkielman otsikossa esiintyvä *oman tiensä kulkija* (Lukka 1998; Kauttonen 1998). Kuten edellä esittämästäni käy ilmi, minulla on kuitenkin ollut joitakin suoranaisia yhteistyösuhteitakin erityisesti urani loppuvaiheessa.

Tieteelliset kirjalliset esikuvat olen maininnut julkaisujeni lähdeluetteloissa – ja keskeisimmät heistä myös edellä tekstissä, mutta tämä ei ole tyhjentävä kuvaus vaikutussuhteista. Tässä yhteydessä minun pitäisi vaikuttaa antaneina mainita itse asiassa lähes kaikki työyhteisössäni toimineet ihmiset, mutta luetellakseni vain tärkeimmät ja ensiksi vanhimmat, nousee selvästi esiin joukko

nimiä, jotka ovatkin jo tulleet edellä mainituiksi: pitkäaikainen esimieheni ja työtoverini emeritusprofessori Reino Majala, edellä mainitsemani opinnäytekterhomme toinen perustajajäsen emeritusprofessori Paavo Okko sekä sen jäsenet professorit (osa heistäkin jo emerituksia) Tapio Reponen, Ilkka Virtanen, Eero Kasanen, Pentti Malaska ja Antti Paasio.

Varsinaista tutkimusyhteistyötä en kuitenkaan tehnyt kenenkään edellä mainitsemani kollegan kanssa – lukuun ottamatta Hopwoodin ja Schreuderin (1984) teoksessa julkaistua artikkelia (Lukka ym. 1984), jossa Karin lisäksi Reino ja Antti olivat mukana. Kaikkien näiden henkilösuhteiden tärkeyttä kuvastanee se, että kirjoitin artikkelin heistä jokaisen juhlakirjaan. Reino Majalan kanssa keskustelin vihreänä assistenttina ollessani tutkimuksen tekemisestä, vaikka aihepiirimme ja lähestymistapamme olivat erilaiset.

Itseäni selvästi nuoremasta sukupolvesta on mainittava jo edellä useasti esille tullut jatko-opiskelija, sittemmin työtoveri ja ystävä, nytemmin professori ja laskentatoimen laitoksen johtaja Kari Lukka, jonka kanssa tein muutamia yhteisiä julkaisuja, vaikka tutkimukselliset linjamme ovatkin koko ajan olleet jossakin määrin erilaiset.

Olen varmasti oppinut paljon myös niiltä liseniaatti- ja tohtoriopiskelijoilta, joiden opinnäytteisiin ”sekaannuin” tavalla tai toisella, useimmiten ohjaajana (ks. väitelleet liitteessä 2). Osasta heistä tuli sittemmin kollegojani ja ystäviäkin. Myös vieraillessasi emeritusaikanani korkeakoulun henkilökunnan kahvipöydissä olen voinut tutustua niin emerituskollegoiden kuin nuorempienkin entisten virkaveljien ja -sisarten sekä aivan uusien tuttavuuksienkin maailmankuviin – ja saanut niistä vaikutteita.

Kuten holistisen ihmiskäsityksen pohjalta on helppo oivaltaa ja havainnollistaa, ihmisen situationaalisuuteen kuuluvien ihmissuhteiden merkitys on hänen tajunnallisuutensa ja jopa kehollisuutensakin kannalta ratkaisevan tärkeä. Merkittävimpiä niistä ovat varmasti suhteet läheisiin. Tiedemaailmassa mainitaan yleensä vain väitöskirjojen esipuheissa ”kotijoukkojen” osuus tutkimuksen taustaedellytysten turvaajana ja kannustavana osapuolena. Kun väitöskirjani ilmestymisestä on kulunut jo pitkä aika, on nyt syytä todeta, että puolisoni Pirjopäivi on antanut vuosien varrella korvaamatonta tukeaan, jota ilman tuskin olisin tutkimuksiani ajatellen yltänyt siihen, missä nyt olen. Vankkumatoman tuen lisäksi olen saanut häneltä monia ideoita ja hän on toiminut useasti ”sparraajana” kehitellessäni tutkimuksellisia ja mielipidekirjoituksiini liittyviä ajatuksiani.

Virkaanastujaisesitelmässäni totesin, että astuessani emerituksen säätyyn eli täysin palvelleeksi professoriksi, en suinkaan ajattele niin kuin eräs naapuriyliopiston tutkija, joka heti saatuaan professorin viran totesi: ”Nu

är det slut med den förbannade forskningen!” Ilmoitin aikovani jatkaa kirjoittamista ja kannanottoja samoilla linjoilla kuin ennenkin.

Termiin ”täysin palvelut” viitaten on todettava, että koen toimintani olleen osaltaan yhteiskunnan palvelemista – pelkästään palkan motivoimana tuskin monikaan professoreista työskentelee. Tosin tutkijan kannustajina on paljon arkipäiväisempiäkin motiiveja, eräs niistä on kunnianhimon ohella uteliaisuus, halu tietää. Yliopistossa töissä olevan tutkijan asemaa ja asennetta onkin joku kuvannut sanomalla, että nämä voivat tyydyttää uteliaisuutensa yhteiskunnan kustannuksella.

Tutkijana tiedän, että mikään laaja hanke ei tule koskaan täysin valmiiksi. Niinpä ”palvelus” ja utelias etsintä ovat osaltani jatkuneet eläkkeelläkin, joskin entistä vapaaehtoisemmalla pohjalta. Itse asiassa sisäinen pakko ajaa minut edelleen näppäimistön ääreen – kirjoitan vapaaehtoisesti ja mielelläni. Minusta tuntuukin, että jonkinlaisen vapaaehtoisuuden kokeminen olisi myös työsuh-teissa edullisin mahdollinen asetelma.

Työelämän puitteet tulisi siten voida kehittää aidosti sellaisiksi, että työpai-kalle saapuminen tuntuisi itse asiassa vapaaehtoiselta, samoin kuin itse työsuor-rituksetkin. Silloin työtulokset olisivat useimmissa tapauksissa todennäköisesti paremmat kuin kellokortin pakkopaitaan ja jatkuvaan ”kyttäykseen” sekä tu-losumittaukseen perustuvassa järjestelmässä. Näin kehittyisi työntekijän oma sisäinen motivaatio, joka huolehtisi työtehtävistä suoriutumisesta. Juuri tällais-ta oli akateemisessa maailmassa urani alkuvaiheessa.

Oppimisprosessi ja löytöretki

Edellä pääpiirteissään kuvaamani henkilökohtainen tutkimushistoriani on pal-jolti ollut oppimisprosessi ja löytöretki ihmisen tajunnallisuuteen – omaan, mutta samalla myös muiden. Tätä teosta laatiessani mieleeni on usein hiipinyt epäily: onkohan viime vuosina kirjoittamiani tekstejä mahdollista täysin ym-märtää, ellei tunne edes suurin piirtein aikaisempia kirjoituksiani, joiden luo-malla pohjalla ne ainakin osittain lepäävät? Ymmärtämisellä tarkoitan sellaista idean omaksuvaa oivallusta, johon sisältyy myös tietty idean hyväksyvä ele-mentti. Kokemaani kehitysketjua ei tietenkään ole ollut mahdollista edes pää-piirteissään sisällyttää myöhempiin teksteihini, eikä se ole tullut aikaisemmin mieleenikään, vaan olen katsonut, että mennyt on mennyttä ja saa jopa unohtua. Vasta palattuani jo osittain unohtamiini omiin teksteihini olen havainnut, minkä tiedostamattoman (unohtuneen) ”jäävuoren vedenalaisen osan” päällä sen huippu eli myöhempi teksti kuitenkin lepää. Ehkä tämä teos voisi toimia tuon ”vedenalaisen osan” hahmottajana niille, jotka ovat edes lievästi kiinnos-tuneita itse ”jäävuoren huipusta”?

Jäähyväisluentoni (Pihlanto 2003c) otsikossa viittasin vähän pateettisesti siihen, että olen tutkimuksissani ollut ihmistä etsimässä. Näin on teknisessäkin mielessä ollut, sillä olenhan edennyt löytöretkelläni sidosryhmäteoriasta yksilön suuntaan – ensin persoonallisuustypologioihin, sitten aivotutkimukseen ja viimein holistisen ihmiskäsityksen avulla filosofiaan. Lopulta olen siis päätenyt erityisesti ihmisen mentaaliin ulottuvuuteen, tajunnallisuuteen, johon kuitenkin situationaalisuus ja kehollisuus liittyvät erottamattomalla tavalla. Olen näin tullut yhä lähemmäksi tavoitettani päätöksentekijän – ihmisen – moninaisuuden ymmärtämistä.

Kuitenkin, ihminen on niin moniulotteinen, että läheskään täydellistä ja kattavaa kuvaa tästä kohteesta edes tutkimuksen tarpeisiin ei koskaan voida saavuttaa. Mielestäni ihmisen peruspiirteiden filosofinen ymmärtäminen – ihmisen todellisen olemuksen etsintä ja sen osittainenkin löytäminen – on kuitenkin avain kaiken uuden kehittelyyn niin laskentatoimessa kuin ihmisen toimintaan liittyvissä tieteissä yleensäkin.

Tämä etsintä ei suinkaan ole vailla merkitystä tutkijan oman henkisen kasvun kannalta – miten tämä sitten määritelläänkin. Olen tullut siihen tulokseen, että yksilön henkinen kasvu onkin loppujen lopuksi kaiken ydin. Voisin sanoa jälkiviisaana, että olen tullut valinneeksi varsin onnekkaan tieteellisen polun – vaikka se on ollut varsin vaivalloinen ajatellen tutkimusteni varsinkin alkuaikoina osakseen saamaa vastaanottoa. Olen kuitenkin voinut koko ajan työskennellä sellaisten minua kiinnostaneiden aiheiden parissa, jotka käsittääkseni ovat olleet samalla suureksi ”ylösrakennukseksi” minulle itselleni kaikissa muissakin situaatioissani kuin tieteellisissä.

En ole tätä löytöretkeä edellä dokumentoimissani suoranaisesti ”määritellyt” tai asemoinut itseäni, muutoin kuin kirjoittamani välityksellä. Sen verran voin kuitenkin lopuksi todeta tutkijankuvastani, että en ole vuosien varrella uhrannut tieteelle niin paljon, kuin olisi ehkä ollut toivottavaa. Olen luullakseni toiminut tutkimustyössäni enemmän tunnollisen virkamiehen tapaan kuin työleen kaiken uhraavan intohimoisen tutkijan ja työnarkomaanin: en ole koskaan työskennellyt ”yötä myöden”, enkä käyttänyt työhön viikonloppuja, paitsi joskus opinnäytetöiden valmistelun kriittisissä vaiheissa.

Silmiini osui lehtihaastattelu, jossa eräs tuntemani kuvataiteilija totesi olevansa enemmän taiteilija kuin ihminen. Itsestäni voisin puolestani todeta, että olen ollut ja olen edelleen enemmän ihminen kuin tutkija. Tämä sopii minulle, mutta se ei ole suinkaan yleispätevä luonnehdinta tai suositus tutkimustehtävissä oleville. Mielestäni jokaisella on vapaus muovata tutkijan profiilinsa omista tarpeistaan lähtien – kunhan vain paitsi työsuhteen asettamat vaatimuk-

set, myös muun elämän kuin tieteellisen tarpeet tulevat kohtuudella täytetyiksi.

SUMMARY Research Work and People. In Search of Humanistic Accounting

This volume is based on the farewell speech I gave in September 2003 when I retired from my position as Professor of Management Accounting at Turku School of Economics. My aim is to describe not only the scholarly underpinnings of my academic career but to also sketch certain features of people I have encountered on the road. The latter aspect means that the text is lightened here and there by anecdotal memoirs about some of my teachers and colleagues.

A special basic focus of most of my scholarly writing has been the human individual, the human actor, the decision-maker in a firm – whatever we prefer to call it. This has been such a striking feature of my production, that I entitled my farewell speech where I outlined my career as “In Search for the Human Individual”. Quite so, as this is what the question is also about in this volume.

Usually in accounting studies, the decision-maker – if given any attention at all – has been considered a *Homo Economicus*, an economically rational being. From my perspective, this was not a satisfactory assumption about the decision-maker in a firm. Therefore, I started to concentrate – applying conceptual analysis – on the features of a “real” decision-maker and the producer of accounting information in a firm.

I have occasionally been asked why an accounting scholar became interested in the human actor. The answer follows. During the 1960s, I applied the so-called *interessees* or coalition theory advocated in particular by Eric Rhenman. According to this theory, a firm is a coalition of its interested groups – such as owners, creditors, banks, customers, suppliers, employees and managers, etc. I realized very soon that this is only an abstraction, and in practice it is not *groups* that deal with the firm, but *individuals*. It is individuals or collections of individuals who make decisions – not groups per se. Therefore, it seemed meaningful to concentrate on the behavioral abilities and limitations of an individual member of those groups.

One further peculiarity in my scholarly career has been that I have relied at certain turning points on authors quite outside my own field of accounting. Rhenman, mentioned above, is an example of this. In addition, such scholars as management researcher Henry Mintzberg; psychologist C.G. Jung; philosopher, mystic and travel writer Paul Brunton; management researcher Waino W. Suojanen; and philosopher and psychologist Lauri Rauhala have all been important sources of ideas, which I have adapted and applied within an accounting context.

In the field of accounting, then, the model in particular concerning the roles of accounting by Anthony G. Hopwood has been important. Hopwood – who was granted an honorary doctorate by our school – suggested that depending on the degree of uncertainty (about both environment and the goals of action), an accounting system can be used in one of the five roles i.e. an answering machine, learning machine, rationalization machine, ammunition machine or idea machine.

The model proved a useful means for linking several new conceptual systems – such as the notion of power, certain features of decision-makers, types of decision-making situations and types of accounting systems – into particular roles of accounting, and at the same time, into the field of accounting.

From Mintzberg, I adopted many such features of the decision-maker that were not realized by accounting scholars during those days. Among other things, Mintzberg criticized the assumption of the ultimate rationality of a decision-maker. He also wrote about the various ways of functioning respective to the two cerebral hemispheres of the human brain. The decision-maker could in different situations be inclined to emphasize the use of one of the hemispheres, and behave accordingly.

I also found useful the role model concerning the various roles of manager suggested by Mintzberg. By studying the managerial roles, I intended to tell something about the managers or decision-makers as well.

In search for the decision-maker, I further applied ideas presented by C.G. Jung, by means of which I tried to describe the various action alternatives of the user of accounting information. The so-called psychological functions define two ways of acquiring information and two ways of using information. According to Jung, people acquire information via sensation or intuition, and process it via thinking or emotion. He suggested that people tend to stress one of these psychological functions, which marks a person's behavior remarkably. Considering the understanding the *Homo Economicus* assumption provides regarding the decision-maker, this crucially opened more multifaceted insights into his/her inner world.

Paul Brunton, on the other hand, provided knowledge about the human actor as a mentally active being. All s/he can know about the outer world (and inner as well) is realized mentally. This problematizes the acquisition and utilization of information – for instance, accounting information. It is by no means a routine task in which such information is transferred from the source to be available for a decision-maker. All is dependent on what happens inside the human mind.

Waino W. Suojanen from Georgia State University – whom I met personally several times – presented the so-called *integrated theory of management*

and, as part of it, a *triune brain approach*. The latter meant that the human brain consists of the left and right “new” brain and the “old” or visceral brain.

For each of these brain areas, Suojanen defined a particular decision-making situation for which this brain area is best-fitted. The situations were routine-, crisis- and knowledge-oriented. Even if the brain areas actually function in coordination, Suojanen suggested that in a certain situation a particular part of the brain tends to dominate. This is exactly because the situation requires the method of functioning that the brain area concerned is specialized in.

On the basis of this, it is possible to define different types of management tasks – and even managers, because various personalities may in general tend to concentrate on the domination of a certain brain area.

I applied Suojanen’s theory to the field of accounting, and even sketched various types of accounting systems: routine-, crisis- and knowledge-oriented variants. Because behind this theory was also the notion of the triune human brain, through this means I obtained the link between decision-making situation, type of accounting system and decision maker, typified by his/her tendency to dominate the use of one of the brain areas.

Furthermore, I integrated the frameworks of Suojanen, Jung and, in addition, also those presented by M.J. Driver & T.J. Mock and W.R. Torbert. This integrated framework displayed varying dimensions with regard to the mental activity of the decision-maker as well as the producer of accounting information. All this I “transferred” into the field of accounting via the model of the roles of accounting presented by Anthony Hopwood.

On the basis of this conceptual analysis, I assumed it possible to understand the behavioral possibilities of a decision-maker in the context in which s/he eventually lives more deeply than by such conventional thinking as the *Homo Economicus* -assumption.

After I had found the so-called *holistic concept of man* (or holistic individual image) offered by Finnish psychologist and philosopher Lauri Rauhala, I felt that this was something I had sought for a long time – even while not realizing it. The holistic concept of man defines the human being realized in three dimensions: consciousness, situationality and corporeality, which are interlinked in a highly complicated way. When there is a change in one of them, it is immediately reflected into the other two.

I applied this concept for describing a decision-maker and producer of accounting information, and also applied it with colleagues in the field of management studies and information science.

Among other things, the holistic concept of man offered the possibility to approach the notion of information or knowledge in an individually accentuated way. This is because all impulses (information) an individual can deal with

are realized in the form of meanings in the consciousness of a person. Meanings are of different kinds – such as facts, feelings, intuition, beliefs, will, etc. In this way, accounting information, for instance, could be examined from an individually accentuated point of view as one of many kinds of meanings in the consciousness. I felt this was important in my “search for the human individual”.

On the basis of the holistic concept of man, I also defined human-accentuated methodology, so-called humanistic accounting. Further, in a specific chapter in this volume I deal with articles in which I popularized the holistic concept of man in various fields: economics, medical practice, somnology, the social exclusion of youth and creativity.

The notion of the human individual was further deepened – within the framework formed by the holistic concept of man – by means of the enneagram theory and the theater metaphor of conscious experience. The former defines nine personality groups and the latter describes the central brain modules and their mutual cooperation in terms of a theater. Via these theories, I deepened the picture about the decision-maker and the producer of accounting information.

In retrospect, my scholarly endeavor seemed a more or less consistent *story* which uncovered more and more as time went on about the real nature of the human actor – even if, in reality, it was not at all a predetermined process.

In addition, it is peculiar how authors, scholars, sculptors, and painters frequently seem to deal almost endlessly with the same basic topic or subject matter. This was the case also in my instance. The human actor – initially in an accounting context – and later on in wider perspectives, was continuously the basic topic I wanted to shed light on.

During the journey it became evident that the task is endless. The human actor is so multifaceted a phenomenon to the degree that you cannot ever hope to grasp it totally and in a conclusive way. Your endeavor also remains non-completed even in the best case scenario. Nevertheless, in spite of this, my journey has invariably been most exciting and rewarding.

LIITE 1 Alustava luettelo jäähyväisluennon aineksiksi

- Sidosryhmäajattelu (Lehtovuori, Rhenman, Donaldson?)
- Yritys ja rahoittajat (väitösk.)
- Toiminta verotarkastajana: ihmisen ”raadollisuus” oman edun tavoittelussa
- Unto Virtanen, etiikka
- Mintzberg, Hopwood, ym. JLT:n [johdon laskentatoimen] ”uudet tuulet”,
- Tampereen koulukunta
- Waino W. Suojanen (modulaarinen aivoteoria)
- Burrell ja Morgan: objektivismi vs. subjektivismi
- Jungin typologiat
- Rauhalan holistinen ihmiskäsitys
- Ihminen, sosiaalinen, organisatorinen, laskentajärjestelmä
- Aivotutkimus(Baars).

LIITE 2 Vastaväitökset, esitarkastukset ja ohjaukset

Kalervo Virtanen	1979	vv	HKKK
Kari Lukka	1988	ohj	TuKKK
Olli-Pekka Lumijärvi	1990	ohj	TuKKK
Mika Mannermaa	1991	et	TuKKK
Markku Leppäälho	1991	ohj, et, vv	TaY
Lars Hassel	1992	et	ÅA
Ossi Wikman	1993	ohj, k	TuKKK
Ari Manninen	1994	et, vv	JY
Viljo Kaikkonen	1994	ohj, et, vv	TaY
Seppo Ikäheimo	1996	ohj	TuKKK
Eeva-Mari Ihantola	1997	ohj, et, vv	TaY
Lili Kihn	1997	ohj	TuKKK
Heli Hookana-Turunen	1998	ohj	TuKKK
Markus Granlund	1998	ohj, k	TuKKK
Juhani Palojärvi	2000	ohj, et, vv	LaY
Eija Leiviskä	2001	ohj, et, vv	HY
Trygve Roos	2001	ohj, vv	Kans.väl.
Vesa Partanen	2001	ohj	TuKKK
Kaj Koskinen	2001	et, vv	TTKK
Aila Virtanen	2002	et, vv	JY
Marko Järvenpää	2002	ohj	TuKKK
Veli Leinonen	2003	et, vv	VY
(22)			
Seppo Määttä	2005	ohj, k	TuKKK
Kirsi Liikamaa	2006	et	TTY
Erkki Vuorenmaa	2006	ohj, k	TuKKK
Henri Teittinen	2008	et	JY
Camilla Magnusson	2010	et	TTY
(27)			

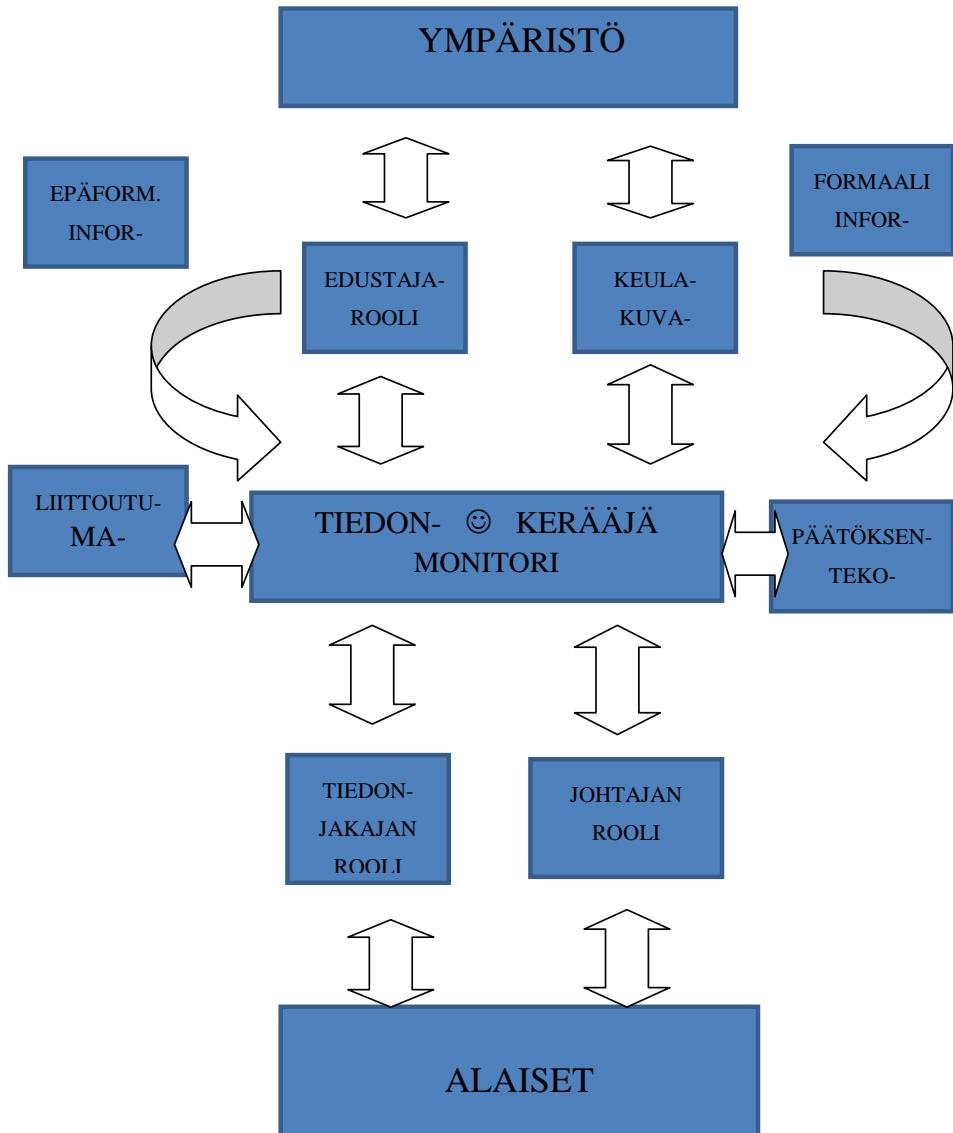
vv = vastaväittäjä

et = esitarkastaja

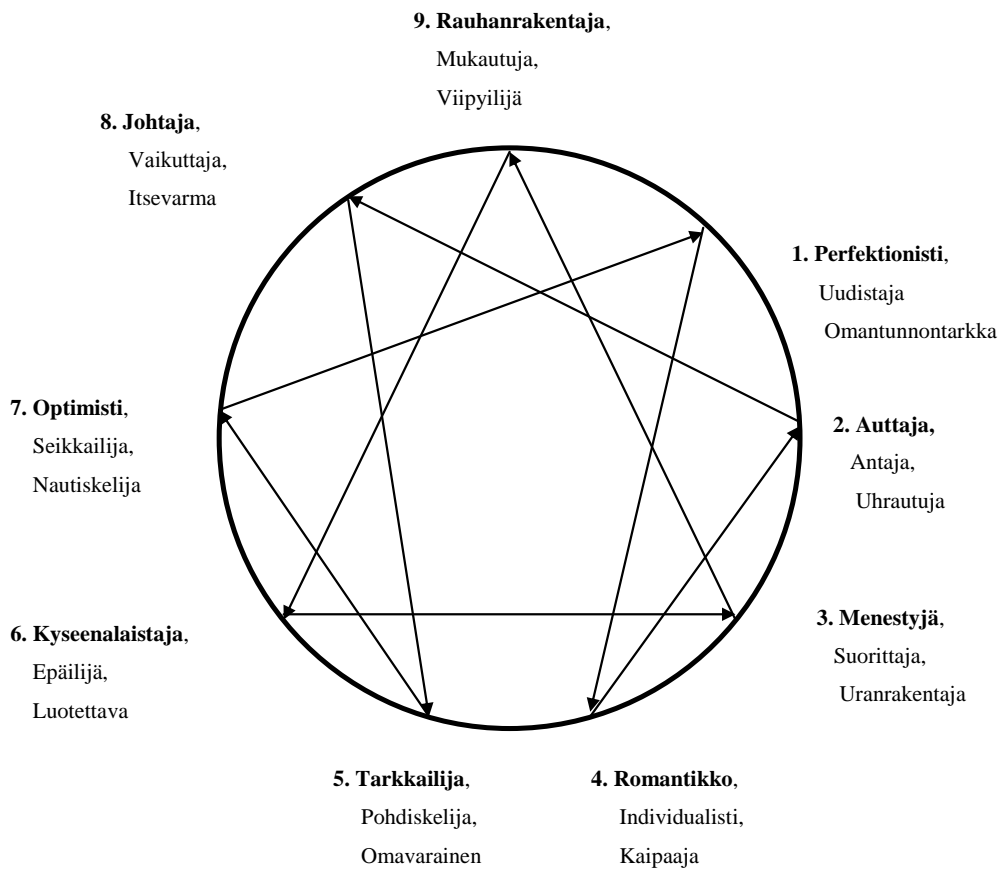
ohj = ohjaaja

k = kustos

LIITE 3 Mintzbergin roolimalli (Chenhall ja Morris 1981)



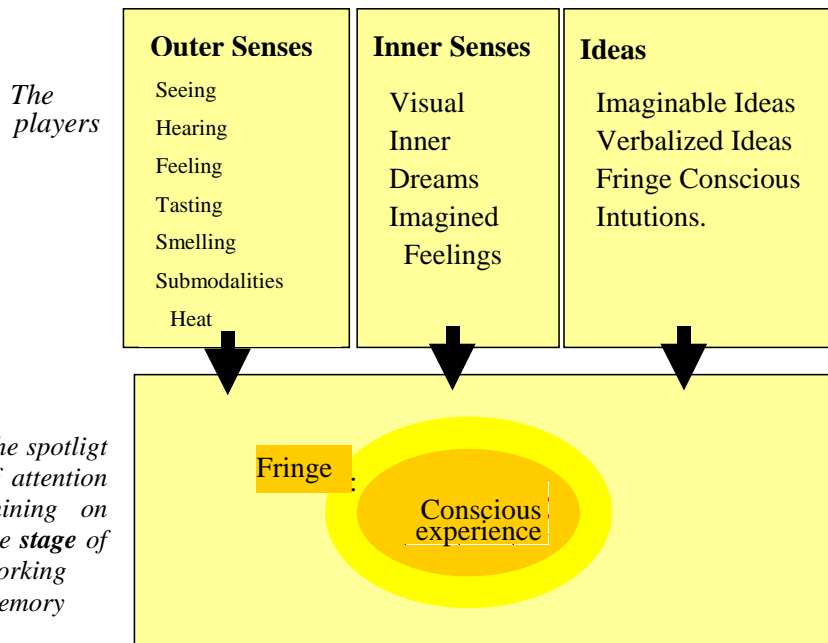
LIITE 4 Enneagrammityytit (Valtonen ja Valtonen 1996)



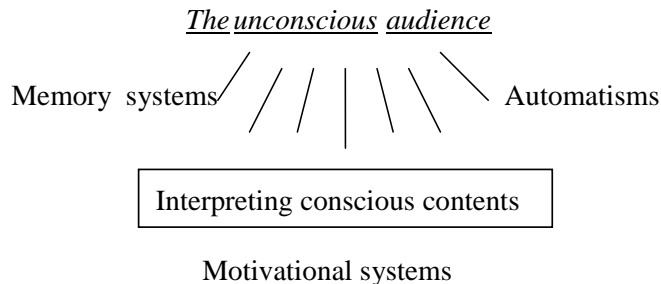
LIITE 5 The Theater Metaphor for Conscious Experience (Baars 1997)



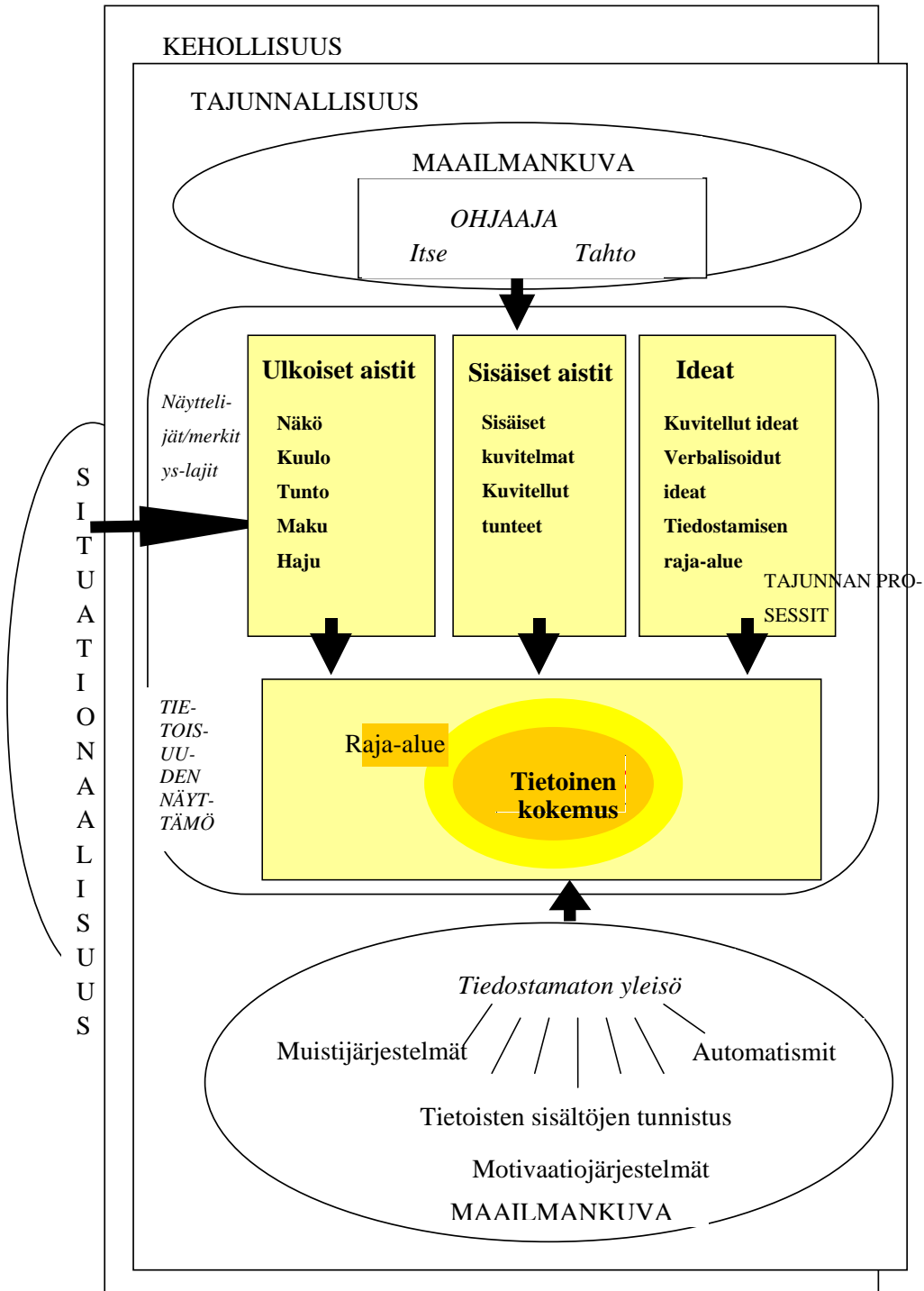
Competing for access to consciousness:



Working memory receives conscious input, controls inner speech, uses imagery for spatial tasks, all under voluntary control.



LIITE 6 Teatterimetafora ja holistinen ihmiskäsitys



LÄHDELUETTELO

- Aharoni, Y. (1966) *The Foreign Investment Process*. Harvard University Press: Boston.
- Anderson, G. (2008) *Cityboy: Beer and Loathing In The Square Mile*. Headline Publishing Group: London.
- Artto, E. (1968) *Yrityksen rahoitus; systematiikka ja mukauttamistavat*. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Kauppakorkeakoulu: Helsinki.
- Baars, B.J. (1997) *In the Theater of Consciousness. The Workspace of the Mind*. Oxford University Press: Oxford.
- Bacharach, S.L. – Lawler, E.J. (1980) *Power and Politics in Organizations. The Social Psychology of Conflict*. Jossey-Bass: San Fransisco, CA.
- Barnard, C.I. (1938) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Baron, R. – Wagele E. (1996) *Yhdeksän hyvää tyyppiä. Enneagrammi itsetuntemuksen ja kanssakäymisen oppaana*. (Enneagram Made Easy: Discover the Nine Types of People). Arena: Jyväskylä.
- Bartlett, C.A. – Ghoshal, S. (1995) Changing Role of Top management: Beyond Systems to People. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No: 3, May/June, 132-142.
- Belbin, R.M. (1993) *Team Roles at Work*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Berg, P-O. (1979) *Emotional Structures in Organizations: A Study of the Process of Change in a Swedish Company*. Studentlitteratur. Lund.
- Bessinger, R.C. - Suojanen W.W. (1983) *Management and the Brain. An Integrative Approach to Organizational Behavior*. Business Publishing Division, Georgia State University: Atlanta, Georgia.
- Bloomfield, H.H. – Cain, M.P. – Jaffe, D.T. (1976) *Rentoudu eli miten vapautetaan stressistä rentouttavan mietiskelyn avulla*. Weilin+Göös: Helsinki.
- Breite, R. – Koskinen, K.U. – Pihlanto, P. – Vanharanta, H. (1999) To What Extent Does the Tacit Knowledge Embodied in a Technology Product Limit Its Electronic Commerce Potential? A paper presented at the 22nd IRIS Conference (Information Systems Research Seminar in Scandinavia), 7-10 August 1999, Keuruu, Finland.
- Breite, R. – Koskinen, K.U. – Pihlanto, P. – Vanharanta, H. (2000) Tacit Knowledge Embedded in a Product as a Limiting Factor in its

- Electronic Commerce Potential. A paper presented at the 9th International Annual IPSERA Conference and the Third Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management, May 24-27 2000, Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, London, Canada.
- Briers, M. – Chua, W.F. (2001) The Role of Actor-Networks and Boundary Objects in Management Accounting Change: A Field Study of an Implementation of Activity-Based Costing. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, No: 3, 237-269.
- Broughton, P.D. (2008) *Ahead of the Curve. Two Years at Harvard Business School*. Penguin Press: New York.
- Brunsson, N. (1985) *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Wiley: Avon.
- Brunton, P. (1981) *Salainen tie. Henkisen itsensä löytämisen menetelmä nykymaailmaa varten*. Toinen painos. Karisto: Hämeenlinna.
- Brunton, P. (1983) *Totuuden jäljillä*. Karisto: Hämeenlinna.
- Brunton, P. (1985) *Yliminän viisaus*. Karisto: Hämeenlinna.
- Brunton, P. (1985a) *Yliminää etsimässä*. 2. painos. Karisto: Hämeenlinna.
- Burchell, S. – Clubb, C. – Hopwood, A. – Hughes, J. – Nahapiet, J. (1980) The Roles of Accounting in Organizations and Society. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 5, No: 1, 5-27.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann: London.
- Callon, M. (1991) Techno-economic networks and irreversibility. Teoksessa: *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*, toim. John Law. Routledge: London. 132-165
- Caplan, E.H. (1988) Behavioral Accounting Research – An Overview. Teoksessa: *Behavioral Accounting Research: A Critical Analysis*, toim. K. R. Ferris. Century VII Publishing Company: Columbus, Ohio.
- Carr, A. – Pihlanto, P. (1998) From Homo Mechanicus to the Holistic Individual: A New Phoenix for the Field of Organisation Behaviour? Teoksessa: *Current Topics in Management*, Vol. 3, 1998, toim. M. Afzalur Rahim –Robert T. Golembiewski – Craig C. Lundberg. JAI Press, Stamford: Connecticut, USA. 69-91.
- Cervantes, S. M. de (2005) *Don Quijote manchalainen*. WSOY: Juva.
- Chenhall, R. – Morris, D. (1981) Management Accounting in Action. Paper presented at the Workshop on Information and Control Systems. Brussels.
- Chua, W.F. (1986) Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review*, Vol. 61, No: 4, 601-632.

- Collins, R. (1998) *The Sociology of Philosophies: A Global Theory of Intellectual Change*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Collins, R. (2004) *Intellectual Ritual Chains*. Princeton University Press: Princeton.
- Cooper, D.J. – Hayes, D. – Wolf, F. (1981) Accounting and Organized Anarchies: Understanding and Designing Accounting Systems in Ambiguous Situations. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, No: 3, 175-191.
- Damasio, A. (1994) *Descartes' Error: Reason and the Human Brain*. Heinemann: London.
- de Mello, A. (2001) *Havahtuminen. A. de Mellon pitämän hengellisen konferenssin nauhoitetut luennot*, toim. J. F. Stroud. Like: Jyväskylä.
- Dent, J. (1986) Organizational Research in Accounting: Perspectives, Issues and a Commentary. Teoksessa: *Research and Current Issues in Management Accounting*, toim. M. Bromwich – A. G. Hopwood. Pitman: London.
- Devine, C.T. (1985) *Essays in Accounting Theory*. American Accounting Association: Sarasota, Fla.
- Donaldson, G. (1969) *Strategy for Financial Mobility*. University of Boston: Boston.
- Driver, M.J. – Mock, T.J. (1975) Human Information Processing, Decision Style Theory, and Accounting Information. *The Accounting Review*, Vol. 50, 490-508.
- Eliasson, G. (1976) *Business Economic Planning. Theory, Practice and Comparison*. Swedish industrial publications: Stockholm.
- Etzioni, A. (1986) Rationality is Anti-Entropic. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 7, No: 1, 17–36.
- Gabor, P. (1976) Management Theory and Rational Decision Making. *Management Decision*, Vol. 14, No: 5, 274-281.
- Gazzaniga, M. (1985) *The Social Brain. Discovering the Networks of the Mind*. Basic Books: New York.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press: Cambridge.
- Gilgoff, D. (2010) Can meditation change your brain? Contemplative neuroscientists believe it can. CNN Beliefs Blog. October 26th, 2010.
- Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*. Bantam: New York.
- Granlund, M. (1998) *The Challenge of Management Accounting Change. A Case Study of the Interplay between Management Accounting, Change and Stability*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-7:1998.

- Hakula, J. (2008) The Two Decision Makers Interacting in the Clinical Encounter and the E-Health Environment – Applying the HCM Paradigm. Department of Information Processing Science and Institute of Health Sciences. University of Oulu.
- Hankamäki, J. (2006) Lauri Rauhala. Suomalaisen filosofian grand old man. *Niin&näin – Filosofinen aikakauslehti*, Vol. 13, No: 49, 16-21.
- Harisalo, R. (2010) Uusliberalismi – tiensä päässä vai alussa? *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 59, No: 1, 97-102.
- Heidegger, M. (1962) *Sein und Zeit* (Tübingen: Max Niemayer Verlag, 1953). An English translation: *Being and Time*. Blackwell.
- Henderson, R.I. – Suojanen, W.W. (1974) *The Operating Manager. An Integrative Approach*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J.
- Himanen, P. (2010) *Kukoistuksen käsikirjoitus*. WSOY: Jyväskylä.
- Hines, R. (1988) Financial Accounting: In Communicating Reality, We Construct Reality. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No: 3, 251-261.
- Hines, R. (1992) Accounting: Filling the Negative Space. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No: 3/4, 313-341.
- Hines, T. (1987) Left Brain/Right Brain Mythology and Implications for Management and Training. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No: 4, 600-606.
- Hirsch, Jr. M.L. (2002) *Advanced Management Accounting*. Second Edition. Thomson: New York-London.
- Hopper, T. – Powell, A. (1985) Making Sense of Research into the Organizational and Social Aspects of Management Accounting: A Review of Its Underlying Assumptions. *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No: 5, 429-465.
- Hopwood, A.G. (1974) *Accounting and Human Behaviour*. Haymarket Publishing: London.
- Hoowood, A.G. (1983) On Trying to Study Accounting in the Contexts in Which it Operates. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No: 2/3, 287-305.
- Hopwood, A.G. - Schreuder, H. (toim.) (1984) *European Contributions to Accounting Research: The Achievements of the Last Decade*. Free University Press: Amsterdam.
- Husserl, E. (1963-1973) *Husserliana I-XVI* (Husserl's Collected Works). Martinus Nijhoff: Haag.
- Ikäheimo, S. – Löyttyniemi, T. – Tainio, R. (2003) *Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät. Hyvä saa palkkansa?* Talentum: Helsinki.

- Jung, C.G. (1971) *Psychological Types. A Revision by R.F.C. Hull of the translation by H.G. Baynes.* (The original version: *Psychologische Typen*, Zürich 1921). Princeton University Press: Princeton, N.J.
- Jääskeläinen, V. (1966) *Optimal Financing and Tax Policy of the Corporation.* Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos Sarja: Publications of the Helsinki Research Institute for Business Economics, 31: Helsinki.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. – Lukka, K. – Kuorikoski, J. (2004) *The Nature of Interpretive Research in Management Accounting: A Naturalistic Philosophical Case Study.* Research Paper, Helsinki School of Economics/Turku School of Economics and Business Administration, April 2004.
- Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 40, No: 3.
- Kasanen, E. – Lukka K. – Siitonen, A. (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, No: Fall, 241-264.
- Kauttonen, H. (1998) *Vaihtoehto valtavirralle. Oman tiensä kulkija professori Pekka Pihlanto laskentatoimen tutkijana.* Turun kauppa- korkeakoulun julkaisuja. Sarja C-2:1999.
- Kay, J. (2010) *Obliquity. Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly.* Profile Books: Suffolk.
- Kettunen, P. (1974) *Yritysten tutkimisesta.* Gummerus: Jyväskylä.
- Kihn, L. (2010) An Empirical Investigation of the Principal Top Management Styles in the Emphasis of Multiple Forms of Controls. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 6, No: 1, 108-127.
- Kilpi, V. (1990) *Ihmisestä ja elämästä. Kirjotelmia 1900-1911.* 2. painos. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura: Jyväskylä.
- Kilpi, V. (1993) *Alastalon salissa.* 4. Painos (1. Painos 1933). Otava: Keuruu.
- Koskinen, K.U. – Pihlanto, P. – Vanharanta, H. (2003) Tacit Knowledge Acquisition and Sharing in a Project Work Context. *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No: 4, 281-290.
- Koskinen, K. – Pihlanto, P. (2006) Competence Transfer from Old Timers to Newcomers Analysed with the Help of the Holistic Concept of Man. *Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*, Special Issue: Mastering Knowledge in Organizations: Challenges, Practices and Prospects. Vol. 13, No: 1, 3-12.

- Koskinen, K. – Pihlanto, P. (2007) Trust in a Knowledge Related Project Work Environment. *International Journal of Management and Decision Making*, Vol. 8, No: 1, 75-88.
- Koskinen, K. – Pihlanto, P. (2008) *Knowledge Management in Project-Based Companies: An Organic Perspective*. Palgrave Macmillan: Hampshire, UK.
- Koskinen, K.U. – Pihlanto, P. (2008a) Project Manager as a Knowledge Creator and Communicator Analysed with the Help of the Theatre Metaphor for Conscious Experience. In: M.D. Lytras - J.M. Carroll - E. Damiani - R.D. Tennyson - D. Avison - G. Vossen - P.O. De Pablos (Eds.), *The Open Knowledge Society. A Computer Science and Information Systems Manifesto. First World Summit on the Knowledge Society, WSKS 2008, Athens, Greece. Proceedings*. Communications in Computer and Information Science 19. Springer-Verlag. Berlin Heidelberg. 461-467.
- Koskinen, K. – Pihlanto, P.(2009) Knowledge Sharing in Different Project Work Environments Analysed by the Holistic Concept of Man. *International Journal of Knowledge Management Studies*, Vol. 3, Nos. 3/4, 2009, 209-221.
- Koskinen, K.U. – Pihlanto, P. (2010) The Project Manager in the Theatre of Consciousness: A New Approach to Knowledge Creation and Communication. *International Journal of Knowledge Society Research* Vol. 1, No: 4, October-December, 20-31.
- Koskinen, K.U. – Pihlanto, P. (2011) A Theatre Metaphor for Conscious Experience as an Approach to an Individual's Knowledge Creation and Communication. *The International Journal of Management Concepts and Philosophy* Vol. 5, No 1, 90-104.
- Krohn, S. (1989) *Ydinminen*. Arator: Helsinki.
- Krugman, P. (2009) All the President's Zombies. The Global Edition of *The New York Times*, August 25.
- Latour, B. (1993) *We Have Never Been Modern*. Harvard University Press: Boston.
- Laughlin, C. D. – Richardson, S. (1986) The Future of Human Consciousness. *Futures, The Journal of Forecasting and Planning*, Vol. 18, No: 3, 401-419.
- Laurikainen, K.V. (1987) *Tieteen giljotiini*. Otava: Keuruu.
- Laurikainen, K.V. (1993) Atomit ja henkinen todellisuus, *Tiedepolitiikka*, Vol. 18, No: 3, 17-22.
- Lehtovaara, M. (1992) *Subjektiiivinen maailmankuva kasvatustieteellisen tutkimuksen kohteena. Kasvatuksen filosofian pohdintaa ja kasvatustieteen filosofian kehittelyä Lauri Rauhalan eksistentiaalisen feno-*

- menologian pohjalta erityisesti silmälläpitäen minäkäsitystutkimuksia.* Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 338: Tampere.
- Lehtovuori, J. (1972) *Kirjanpidon perusteet yrityksen tiedotuspolitiikan kannalta.* Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A:9. Kauppakorkeakoulu: Helsinki.
- Lehtovuori, J. (1973) *Liiketaloustieteen metodologista taustaa.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A1 6:1973.
- Levas, S. (1960) *Jean Sibelius. Muistelmia suuresta ihmisestä. Toinen osa: Järvenpään mestari.* WSOY: Porvoo.
- Lindeman, A. – Valto, K. – Voutilainen, E. (1997) *Yhdeksänsärmäinen työyhteisö. Enneagrammi erilaisuuden karttana.* Espoo.
- Lukka, K. – Majala, R. – Paasio, A. – Pihlanto, P. (1984) Accounting Research in Finland. Teoksessa: *European Contributions to Accounting Research - The Achievements of the Last Decade*, toim. A. G. Hopwood – H. Schreuder. Free University Press: Amsterdam. 15-29.
- Lukka, K. (1988) *Budjettiharhan luominen organisaatiossa.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-5:1988.
- Lukka, K. (toim.) (1998) *Pekka Pihlanto – individuaali laskentatoimen tutkija.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja C-1:1998.
- Lukka, K. (2000) The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research. Teoksessa: *Management Expertise for the New Millennium. In Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration*, toim. T. Reponen. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-1:2000. 113-128
- Lukka, K. (2002) *Konstruktiivinen tutkimusote.* [http://www.metodix.com/showres.dll/fi/metodit/methods/metodiartikkelit/const_research_app/versio 6.10.2003](http://www.metodix.com/showres.dll/fi/metodit/methods/metodiartikkelit/const_research_app/versio%206.10.2003).
- Lukka, K. – Pihlanto, P. (1994) *Martti Saario - The Developer of Finnish Accounting Theory.* Teoksessa: *Twentieth Century Accounting Thinkers*, toim. J. R. Edwards. Routledge: London.
- Macintosh, N.B. (1985) *The Social Software of Accounting and Information Systems.* London: John Wiley & Sons.
- McCrum, R. (2004) *Wodehouse. A Life.* W.W. Norton & Company: New York – London.
- Majala, R. (1970) *Rahoituskustannuksista marginaaliajattelun valossa.* Julkaisematon lisensiaattitutkimus. Turun Kauppakorkeakoulu. Turku.
- Majala, R. (1975) *Velankestokyky suppeamistuspohjaisen yrityksen rahoituspolitiikan kannalta.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A I - 11:1975.

- Majala, R. (1998) Professori Pekka Pihlanto 60 vuotta 20.9.1998. Teoksessa: *Pekka Pihlanto – individuaali laskentatoimen tutkija*, toim. K. Lukka. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja C-1:1998.
- Manicas, P. (1993) Accounting as a Human Science. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No: 2/3, 147-161.
- Mannermaa, M. (2002) *Matka*. Ihmisen ääni Nro 32. WSOY: Juva.
- March J. G. – Olsen, J. (1979) *Ambiguity and Choice in Organizations*. 2. Edition. Universitetsforlaget: Bergen.
- McGrath, A. (2006) *Dawkinsin jumala: Geenit, meemit ja elämän tarkoitus*. (Alkuteos: Dawkins' God: Genes, Memes, and the Meaning of Life, 2005.). Kirjapaja: Helsinki.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1975) *Impediments to the Use of Management Information* (National Association of Accountants: New York-Ontario.
- Mintzberg, H. (1976) Planning on the Left Side and Managing on the Right. *Harvard Business Review*, Vol. 54, No: 4, 49-58.
- Mintzberg, H. (1977) *Organizational Power and Goals. A Skeletal Theory. Research Paper*. McGill University.
- Mintzberg, H. (1979) *Beyond Implementation: An Analysis of the Resistance to Policy Analysis*. Teoksessa: *OR '78*, toim. K.B. Haley. North-Holland Publishing Company. 106-162.
- Mintzberg, H. (1979a) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: N.J.
- Mintzberg, H. (1994) The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Vol. 72, No: 1, 107-114.
- Mintzberg, H. – Westley, F. (2001) Decision Making: Its Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, No: 3, 89–93.
- Morgan, G. – Smircich L. (1980) The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, Vol. 4, No: 5, 491-500.
- Mäkinen, V. (1980) *Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista. Toiminta-analyttisen tutkimusstrategian kehittelyä*. Summary: Approaches to Research in Business Management. Sketching a Culture-Paradigmatic Strategy. University of Tampere. Publications of the Department of Business Administration and Private Law. Series A 1:17, 1980.
- Määttä, S. (2005) *Strategian ja strategisen informaation tulkintahorisontteja. Case Valtiovarainministeriö*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2:2005.
- Neilimo, K. – Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen

- yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12:1980.
- Nisbett, R.E. – Wilson, T. D. (1977) Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes. *Psychological Review*, Vol. 84, No: 3, 231-259.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press: New York.
- Norla, O. (1975) Sisäinen tilintarkastus suomalaisissa yrityksissä vuonna 1972. Liiketaloustieteen (laskentatoimi) lisensiaattitutkimus. Turun kauppakorkeakoulu. A 1:1975.
- Normann, R. (1973) *A Personal Quest for Methodology*. Scandinavian Institute for Administrative Research: Stockholm.
- Näsi, J. (1979) *Yrityksen suunnittelun perusteet. Käsitteelliset ja metodologiset rakenteet ja tieteenfilosofiset taustat*. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A1-15:1979.
- Ornstein, R. E. (1977) *The Psychology of Consciousness*. New York.
- Otley, D.T. (1984) Management Accounting and Organization Theory: A Review of their Interrelationship. Teoksessa: *Management Accounting, Organizational Theory and Capital Budgeting. Three Surveys*, toim. R.W. Scapens – D.T. Otley – R.J. Lister. Macmillan: London.
- Overbye, S. (2006) Seitsemän kymmenestä lamautuu. *Tieteen Kuvalehti* No 1, 51-53.
- Paasio, A. (1981) *Yrityskybernetiikka ja laskentatoimi*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-5:1981.
- Parland, O. (1991) *Tieto ja eläytyminen. Esseitä ja muistelmia*. WSOY: Juva.
- Pfeffer, J. (1978) The Micropolitics of Organizations. Teoksessa: *Environment and Organizations*, toim. M.V. Mayer. Josey Bass: San Francisco. 29-50.
- Pfeffer, J (1981) *Power in Organizations*. Pitman: Boston.
- Pihlanto, P. (1968) Varovaisuus vuosituloslaskennassa ja vuosituloksen käyttötarkoitukset. Julkaisematon laudaturtutkielma, Turun kauppakorkeakoulu.
- Pihlanto, P. (1971) Yrityksen pääomarahoitustapahtumaan johtavan prosessin kuvaus ja ennakointi. Summary: On Description and Prediction of Corporate Financing Transactions. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 20, No: 2, 242-254.
- Pihlanto, P. (1972) *Yrityksen johdon ja rahoittajien preferenssien yhteensovittaminen*. Julkaisematon lisensiaattitutkimus. Turun Kauppakorkeakoulu. Turku.

- Pihlanto, P. (1976) *Yritys ja rahoittajat. Yrityksen pääomarahoituskäyttäytymisen kuvaus*. TutkimusraporttiNo: 1/1976. Helsingin kauppakorkeakoulu, laskentatoimen laitos. Helsinki.
- Pihlanto, P. (1976a) *Yrityksen sisäisen käyttäytymisinformaation hyväksikäytöstä laskentatoimen ja rahoituksen tutkimuksessa*. Summary: On the Utilization of the Internal Behavioral Information of the Firm in Accounting and Financial Research. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 25, No: 3, 327-337.
- Pihlanto, P. (1978) *Yritys ja rahoittajat. Yrityksen vieraan pääoman rahoituskäyttäytymisen kuvaus*. Summary: The Firm and Its Investors. The Debt Financing Behaviour of a Firm. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-4:1978.
- Pihlanto, P. (1978a) *Yritys ja rahoittajat. Yrityksen vieraan pääoman rahoituskäyttäytymisen kuvaus*. Lectio Praecursoria. Summary: The Firm and Its Investors. The Debt Financing Behaviour of a Firm. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 27, No: 3, 299-304.
- Pihlanto, P. (1980) *Decision-Making, Power and Information*. Teoksessa: *Management Science in Finland 1980, Proceedings*, toim. C. Carlsson. Turku.
- Pihlanto, P. (1981) *Laskentatoimen tutkimuksen uusia näkökulmia*. Summary: New Orientations in Accounting Research. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 30, No: 1, 91-108.
- Pihlanto, P. (1981a) *Yrityksen valtaprosessit, valtarakenteet ja laskentatoimen roolit*. Summary: The Micropolitical Processes of a Firm, Organizational Power Configurations, and the Roles of Accounting. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-7: 1981.
- Pihlanto, P. (1981b) *Yrityksen mikropoliittiset prosessit ja laskentatoimi*. Summary: The Micropolitical Processes of a Firm and Accounting. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 30, No: 4, 459-470.
- Pihlanto, P. (1982) *Yrityksen päätöksentekijän informaation monet dimensiot: Toiminnallisen informaatiotieteiden kehittäminen laskentatoimen tutkimuksen näkökulmasta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-7:1982.
- Pihlanto, P. (1982a) *Näkökulma laskentatoimen tutkimukseen*. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 31, No: 4, 386-397.
- Pihlanto, P. (1983) *Toiminnallinen informaatiotieteiden vallan määrittelyn perusteena laskentatoimen näkökulmasta*. Summary: Action-Based Information Systematics as a Basis for Defining Power from the Accounting Viewpoint. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-4:1983.

- Pihlanto, P. (1983a) *Laskentatoimi ja valta: Toiminnalliseen informaatiotematiikkaan perustuvat valtatyytit eräiden kirjallisuudessa esitettyjen valtasystematiikkojen valossa*. Summary: Accounting and Power: Action-Based Classification Systems for Power in Relation to Two Power Schemes Presented in the Literature. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 3:1983.
- Pihlanto, P. (1983b) Mintzbergin roolimalli laskentatoimen tutkimuksen viitekehyksenä. Teoksessa: *Juhlajulkaisu. Professori Jouko Lehtovuori 50 vuotta 20.9.1983*, toim. R. Majala. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-8:1983.
- Pihlanto, P. (1983c) *Mintzbergin roolimalli ja laskentatoimi. Sovellutus budjetin laadintaprosessiin*. Summary: Mintzberg's Role Model and Accounting. A Budgetary Process Application. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-9:1983.
- Pihlanto, P. (1984) *Roolimallin organisatoriset ja yksilötason ulottuvuudet laskentatoimen näkökulmasta*. Summary: The Organizational and Individual Dimensions of a Role Model from the Accounting Viewpoint. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2:1984.
- Pihlanto, P. (1985) *Integratiivinen johtamisteoria ja laskentatoimen kehittäminen*. Summary: The Integrative Theory of Management and the Development of Accounting Systems. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-5:1985.
- Pihlanto, P. (1986) *Jungin typologiaan perustuvat päätöstyylit laskentatoimen tutkimuksen aktorioletuksina*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2:1986.
- Pihlanto, P. (1986a) Yksilön päätöksenteko ja laskentatoimi. Teoksessa: *Pertti Kettunen 50 vuotta. Yrittäjyys, talous ja laskentatoimi*. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus: Jyväskylä.
- Pihlanto, P. (1986b) *Valtaparadigmat laskentatoimen tutkimuksessa: Täydennetty subjektivistinen valtakäsitys*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 7:1986.
- Pihlanto, P. (1987) *Power Paradigms and Accounting Research: A Completed Subjectivist Notion of Power*. European Institute for Advanced Studies in Management. Working Paper 87-05. Brussels 1987.
- Pihlanto, P. (1988) Onko laskentatoimi (kirjanpito) vain rahaprosessin kuvausta? Summary: Is Accounting Merely a Description of the Monetary Process of the Enterprise? The Social Constructionist View of

- Accounting. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 37, No: 4, 320-345.
- Pihlanto, P. (1988a) *Laskentajärjestelmä ja ”toinen ulottuvuus”*: Sosiologinen näkökulma laskentatoimeen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 1:1988.
- Pihlanto, P. (1989) Holistinen ihmiskäsitys ja johdon laskentatoimen aktorinäkemys. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 38, No: 2, 117-141.
- Pihlanto, P. (1989a) Ihmisen nykyisyys ja tulevaisuus – Hahmottava ihminen. *Futura*, Vol. 8, No: 4, 24-31.
- Pihlanto, P. (1989b) Normatiivis-affektiivisten tekijöiden rooli päätöksenteossa. Ohjaavatko affektit rationaalisuutta? *Tiedepolitiikka*, Vol. 14, No: 4, 31-40.
- Pihlanto, P. (1989c) *Laskentainformaation hyväksikäytön ulottuvuudet yrityksessä. Aktorikäsitys johdon laskentatoimen tutkimuksessa*. Julkaisematon tutkimusraportti. Turun kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen laitos.
- Pihlanto, P. (1989d) *Actors, Decision Styles, and Organizational Situations: A Framework for Behavioural Accounting Research*. Publications of the Turku School of Economics. Series A-2:1989.
- Pihlanto P. (1990) *Laskentainformaation hyväksikäyttö yrityksessä. Jungin typologia ja laskentatoimen käyttötavat*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 2:1990.
- Pihlanto, P. (1990a) Holistisen ihmiskäsityksen merkitys laskentatoimen aktorinäkemysten täsmentämisen kannalta. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 39, No: 4, 346-372.
- Pihlanto, P. (1990b) Holistinen ihmiskäsitys ja tutkimustyöskentely. *Tiedepolitiikka*, Vol. 15, No: 2, 41-44.
- Pihlanto, P. (1991) Holistinen ihmiskäsitys ja laskentatoimen roolit. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 40, No: 4, 384-414.
- Pihlanto, P. (1992) Humanistinen psykologia laskentatoimen tutkimuksen metodologisena idealähteenä. Summary: Humanistic Psychology as a Source of Methodological Ideas in Action-Oriented or Subjectivist Accounting Research. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 41, No: 3, 243-264.
- Pihlanto, P. (1992a) The Action-Oriented Approach and Case Study Method in Management Studies. Teoksessa: *Action Research in Management Information Systems Studies*, toim. L. von Hellens. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-3:1992.

- Pihlanto, P. (1992b) Humanistic Accounting Research in a European Context. Teoksessa: *European Integration and Changing Company Strategies: Research Project on European Integration. Final Report*, toim. A Paasio. Turku School of Economics and Business Administration, Business Research Center and Institute for East-West Trade. Series B. Research Reports 4/92.
- Pihlanto, P. – Lukka, K. (1993) Martti Saario – suomalaisen laskenta-ajattelun kehittäjä. Summary: Martti Saario – the Developer of Finnish Accounting Thinking. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 42, No: 3, 251-277.
- Pihlanto, P. (1993) *Kustannusten etuoikeusjärjestysteoria ja sen perustelut - Teorian uudelleenarviointia*. Summary: The Theory of the Priority Order of Costs and its Bases - Re-evaluating the Theory. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-11: 1993.
- Pihlanto, P. (1993a) Keskustelua metodologisesta ajattelusta laskentatoimen tutkimuksessa ja käytännön päätöksenteossa. Summary: On Methodological Thinking in Accounting Research and Management Practice. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 42, No: 2, 177-188.
- Pihlanto, P. (1994) *Humanistisen laskentatoimen hahmottelua: Tiedeideaali ja ihmiskäsitys*. Summary: Outlining Humanistic Accounting: The Approach to Science and Assumption About Human Nature. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-4:1994.
- Pihlanto, P. (1994a) *Ihminen ja laskentatoimi*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskustelua ja raportteja 1:1994.
- Pihlanto, P. (1994b) *Tutkija ja tutkimus ihmiskäsityksen valossa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskustelua ja raportteja 8:1994.
- Pihlanto, P. (1994c) The Action Oriented Approach and Case Study Method in Management Studies. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, No: 4, 369-382.
- Pihlanto, P. (1995) *Välinejohtaja ja osallistuva johtaja: erilaiset informaation käytön profiilit*. Summary: The Instrumental Manager and Participative Manager: Two Different Profiles of the Use of Information. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-9:1995.
- Pihlanto, P. (1995a) Tieto laskentatoimessa informaation tuottajan ja hyväksikäyttäjän tajuntaan liittyvänä ilmiönä. Summary: Knowledge in Accounting as a Phenomenon related to the Consciousness of the Provider and User of Information. Teoksessa: *Professori Pertti Kettunen 60 vuotta: Suomalainen liiketaloustiede 1990-luvulla - Näkökulmia laskentatoimen tutkimiseen*. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus: Jyväskylä.

- Pihlanto, P. (1996) *Tieto laskentainformaation tuottajan ja hyväksikäyttäjän tajunnan ilmiönä*. Summary: Knowledge in the Consciousness of the Producer and User of Accounting Information. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-8:1996.
- Pihlanto, P. (1997) *The Holistic Concept of Man and Perspectives on Accounting Research*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-11:1997.
- Pihlanto, P. (1997a) Ihmiskeskeistä ontologiaa. *Tiedepolitiikka*, Vol. 22, No: 3, 37-39.
- Pihlanto, P. (1998) *Yritysjohtajan ja controllerin toiminta enneagrammiteorian valossa*. Summary: Roles of a Manager and Business Controller in the Light of the Enneagram Theory. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-8:1998.
- Pihlanto, P. (1998a) Antti Paasio – ilmeinen menestyjä. Enneagrammianalyysi viisikymppisestä professorista. Teoksessa: *Yrittänyttä ei laiteta – Professori Antti Paasio 50 v.*, toim. P. Malinen. Turun kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. B 1 / 1998. 17-28.
- Pihlanto, P. (1998b) *Yhtiöt maailmaa valloittamassa. Globalisaation kriitikko David C. Kortenin ajatuksia*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 5:1998.
- Pihlanto, P. (1999) *Perfektionisti, seikkailija ja romantikko. Jazzin uudistaja John Coltrane enneagrammin valossa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 6:1999.
- Pihlanto, P. (1999a) Ihmisten johtaminen, tunneäly ja ihmiskäsitys. *Kanava* 2/1999, 88-92.
- Pihlanto, P. (2000) Decision-making in the Theater of Consciousness: A Theater Metaphor for Conscious Experience and the Holistic Concept of Man in Understanding the User of Accounting Information. Teoksessa: *Management Expertise for the New Millennium. In Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration*, T. Reponen, 235-249. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-1: 2000.
- Pihlanto, P. (2000a) *Nine Types of Controller. The Role of Business Controller in the Light of the Enneagram Theory*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series Discussion and Working Papers 10: 2000.
- Pihlanto, P. (2000b) *An Actor in an Individual Situation: The Holistic Individual Image and Perspectives on Accounting Research*. Publications

- of the Turku School of Economics and Business Administration. Series Discussion and Working Papers 4: 2000.
- Pihlanto, P. (2000c) *Institutionaalinen teoria ja yksilötaso. Havaintoja Burns & Scapensin viitekehyksen pohjalta*. Summary: Institutional Theory and the Level of an Individual. Reflections on the Burns & Scapens Framework. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 9: 2000.
- Pihlanto, P. (2000d) ”Mam’ tlee auttama, kom papin kakarak käsittävä!”. Sigfrid Sireniuksen Velkuaa ja velkualaisia 1880-luvun loppupuolella. *Vakka-Suomen Sanomat* 21.9. 2000.
- Pihlanto, P. (2001) ”Kun minä tämän ja toisen saan, niin kolme enää viidestä puuttuu”. *Kirjoituksia johdon optioista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 1:2001.
- Pihlanto, P. (2002) *Understanding Behaviour of the Decision-Maker in an Accounting Context. The Theater Metaphor for Conscious Experience and the Holistic Individual Image*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-1: 2002.
- Pihlanto, P. (2002a) Rationaalisen toimijan oletus, subjektivismi ja konstrukttiivinen tutkimusote. Teoksessa: *Eero Kasanen 50 vuotta. Opin- näytekерhon onnittelut*, toim. P. Malaska. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja C-1:2002.
- Pihlanto, P. (2002b) Opinnäytekерhon lyhyt historia. Teoksessa: *Eero Kasanen 50 vuotta. Opinnäytekерhon onnittelut*, toim. P. Malaska. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja C-1:2002.
- Pihlanto, P. (2003) The Role of the Individual Actor in Different Accounting Research Perspectives. The Holistic Individual Image as a Tool for Analysis. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19, No: 2, 153-172.
- Pihlanto, P. (2003a) Meno–tulo-teoria IAS-maailman myllerryksessä – Onko Saarion teoriolla tulevaisuutta? *Tilintarkastus-Revision* No: 5, 9-14.
- Pihlanto, P. (2003b) Ihmisen määrittelyä: Holistinen ihmiskäsitys ja tietoisien kokemisen teatterimetafora. Alustus Luonnonfilosofian seurassa. 22.5.2003 Tieteiden talo, Helsinki.
- Pihlanto, P. (2003c) Humanistinen laskentatoimi: ihmistä etsimässä. Jäähyyväluento Turun kauppakorkeakoulussa 1.9.2003. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 52, No: 4, 534-537.
- Pihlanto, P. (2003d) *Markkina-ajattelun harhat yritysjohdon palkitsemisessa ja yliopistojen ohjauksessa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 2:2003.

- Pihlanto, P. (2004) Different Personality – Different Business Controller. The Enneagram as a Tool for Analysis. Teoksessa: *Contributions to Management Science, Mathematics and Modelling. Essays in Honour of Professor Ilkka Virtanen*, toim. M. Laaksonen – S. Pynnönen, Acta Wasaensia No: 122. Mathematics 9. Universitas Wasaensis 2004. 165-185.
- Pihlanto, P. (2004a) Skandia ja muut skandaalit. Yritysjohdon etiikka hukassa? *Tilintarkastus-Revision* 1/2004, 31-36.
- Pihlanto, P. (2005) Yksilö toimijana talouden tutkimuksessa. Teoksessa: *Instituutiotaloustieteen nykyisiä suuntia*, toim. M. Vihanto. Turun yhteiskunnallis-taloudellisen tutkimusyhdistyksen julkaisuja: Turku.
- Pihlanto, P. (2005a) Decision-making in the Theater of Consciousness: A Theater Metaphor for Conscious Experience and the Holistic Concept of Man in Understanding the User of Accounting Information. Teoksessa: *Accounting for the Social and the Political: Classics, Contemporary & Beyond*, toim. N. B. Macintosh – T. Hopper. Elsevier: Oxford. 207-215.
- Pihlanto, P. (2005b) Ihminen, johtamistilanne ja järjestelmä. Integraatiivisen johtamisteorian sovellus laskentatoimeen. Teoksessa: *Contributions to Accounting, Finance, and Management Science. Essays in Honour of Professor Timo Salmi*, toim. E.K. Laitinen – T. Laitinen. Acta Wasaensia. No: 143. Business Administration 59. Accounting and Finance. University of Vaasa: Vaasa. 305-326.
- Pihlanto, P. (2005c) From Economic Man to the Holistic Individual. A Quest for a Realistic Notion of the Human Actor. Teoksessa: *The Art of Science*, toim. S. Tengblad – R. Solli – B. Czarniawska. Liber & Copenhagen Business School Press: Malmö, 2005. 87-110.
- Pihlanto, P. (2006) Tutkimussuunnitelman ja -raportin laatimisesta erityisesti nomoteettisessa tutkimuksessa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 55, No: 1, 119-112.
- Pihlanto, P. (2006a) Hyvinvointivaltio neljännesvuositalouden puristuksessa. Julkaistu Kansalaisten maailmannäyttämön raportissa: Jaana Markkula, *Minne matka, Suomi?* 16.5.2006
- Pihlanto, P. (2006b) Tarvitsemme sekä käytännön yritystoimintaa että teoriaa palvelevaa tutkimusta. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 55, No: 3, 381-387.
- Pihlanto, P. (2007) Tutkija maailmankuvaansa avaamassa. Teoksessa: *Tutkijasta johtajaksi – Näkökulmia akateemiseen ja liike-elämän johtamiseen*, toim. R. Suomi – H. Salmela – M. Ruohonen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja C 2:2007. 287-302.

- Pihlanto, P. (2007a) A Fruitful Coexistence of Objectivism and Subjectivism in Management Studies and Business Management. Teoksessa: *Total Quality in Academic Accounting – Essays in Honour of Kari Lukka*, toim. Markus Granlund. Publications of the Turku School of Economics. Series C 3:2007. 267-284.
- Pihlanto, P. (2008) Ihmisen keskeisyys tieteessä ja yritystoiminnassa. Kolme ihmiskäsitystä ajattelun apuvälineinä. Teoksessa: Pasi Malinen – Kaisu Paasio (toim.) *Work in Progress ”Tiistaiamu 2.9.1986. Satoi vettä ja olin yksin...”*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja C 1:2008. 113-132.
- Pihlanto, P. (2008a) *Nuoren syrjäytyminen situationaalisena ja tajunnallisena ongelmana*. Käsikirjoitus. Julkaistu Nuorisotutkimuksen verkkosivulla http://www.kommentti.fi/sivu.php?artikkeli_id=436.
- Pihlanto, P. (2008b) Ihmisten välinen vuorovaikutustilanne. *Tieteessä Tapahtuu*, Vol. 26, No: 6, 30-36.
- Pihlanto, P. (2009) Hallitsematon ahneus finanssikriisin taustalla. *Kanava*, Vol. 34, No: 1, 26-28.
- Pihlanto, P. (2009a) Holistinen ihminen ja uni. *Tiedepolitiikka*, Vol. 34, No: 1, 27-32.
- Pihlanto, P. (2009b) *Decision-Maker in Focus. The Holistic Individual in the Theater of Consciousness*. Lambert Academic Publishing: Köln.
- Pihlanto, P. (2009c) Nykymuotoinen uusliberalismi tiensä päässä? *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 58, No: 3, 248-252.
- Pihlanto, P. (2010) Uusliberalismin arvostelu ei tarkoita liberalismiin hylkäämistä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 59, No: 2, 203-206.
- Pihlanto P. (2010a) The Holistic Individual and the Sources of Creativity. Presented at the Symposium Held in Honour of Adjunct Professor Kaj U. Koskinen. University Consortium of Pori, Tampere University of Technology, Pori 10.9.2010.
- Pihlanto, P. (2011) Luovuden lähteillä – yksilö ja yhteisö rikastavassa vuorovaikutuksessa. *Tieteessä Tapahtuu*, Vol. 29, No: 2, 25-30.
- Pihlanto, P. (2011a) Onko meno-tulo-teorialla vielä jotakin annettavaa? *Taloushallintoliiton juhlalehti Suunta* (tulossa).
- Pihlanto, P. – Vanharanta, H. (1997) Kohti ihmisläheistä päätöksenteon tuki-järjestelmää, *Tietoyhteys* 2/1997, 16-18.
- Proust, M. (1975) Kadonnutta aikaa etsimässä. Combray. 3. painos. Otava: Helsinki.
- Proust, M. (1982) *Kadonnutta aikaa etsimässä (4). Kukkaanpuhkeavien tyttöjen varjossa 2. Paikannimet: Paikkakunta*. Otava: Helsinki.
- Puhakainen, J. (1997) *Kesytyt kehot*. Tampere University Press: Tampere.

- Puhakainen, J. (2000) *Persoonan puolustaja. Lauri Rauhala ihmistutkimuksen pioneerina*. Like: Helsinki.
- Purola, T. (2000) Purolan mallin kolme vuosikymmentä. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, Vol. 37, 71-75.
- Rabin, M. (1998) *Psychology and Economics*. Department of Economics, University of California, September.
- Radnitzky, G. (1968) *Contemporary Schools of Metascience, Vol. I-II. Studies in the Theory of Science. 2-3*. Scandinavian University Books: Lund.
- Ramaprasad, A. – Mitroff, I.I. (1984) On Formulating Strategic Problems. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No: 4, 597-605.
- Rauhala, L. (1961) *Mitä psykoterapia on ja kuka sitä tekee*. Gummerus: Jyväskylä.
- Rauhala, L. (1969) *Intentionality and the Problem of the Unconscious*. Turun yliopiston julkaisuja. Annales Universitatis Turkuensis, Sarja - Series B Tom. 110: Turku.
- Rauhala, L. (1970) Man – The Philosophical Conception and Empirical Study. *Journal of Analytical Psychology*, Vol. 15, No: 2, 148-154.
- Rauhala, L. (1970a) C.G. Jungin perusnäkömökset fenomenologian valossa. *Psykologia*, Vol. 5, 194-201.
- Rauhala, L. (1970b) *Die Seinsfrage in der Sog. neueren Psychosomatik*. Turun yliopiston julkaisuja. Annales Universitatis Turkuensis, Sarja - Series B Tom. 118: Turku.
- Rauhala, L. (1972) The Hermeneutic Metascience of Psychoanalysis. *Man and World. An International Philosophical Review*, Vol. 5, No: 3, 273-297.
- Rauhala, L. (1973) The Regulative Situational Circuit in Psychic Disturbance and Psychotherapy, in *Studia Philosophica in Honorem Sven Krohn*. Annales Universitatis Turkuensis, Humaniora Sarja B, osa 126.
- Rauhala, L. (1974) Jung and Phenomenology, Convegno Jung e la cultura europea, Roma, 21-24 maggio 1973. Enciclopedia. Rome: Istituto della Enciclopedia Italiana.
- Rauhala, L. (1974a) *Psyykinen häiriö ja psykoterapia filosofisen analyysin valossa*. Weilin+Göös: Helsinki.
- Rauhala, L. (1978) *Ihmistutkimuksesta eksistentiaalisen fenomenologian valossa*. Reports from the Department of Applied Psychology, University of Helsinki No: 3.
- Rauhala, L. (1984) Tiedostamaton fenomenologisessa tajunnan analyysissä. Teoksessa: *Tietoisuus ja alitajunta*, toim. I. Kojo – R. Vuorinen. Werner Söderström Osakeyhtiö: Porvoo.

- Rauhala, L. (1984a) Ihmisolion konstituutiosta ja maailmanjäsenyyksestä eksistentiaalisessa fenomenologiassa ("On the Constitution of and the Structuring the World by Human Being in Existential Phenomenology"). Suomen Filosofisen Yhdistyksen järjestämä kotimainen tutkijakollokvio, Helsinki 11.-12.1.1984. Reports from the Department of Philosophy, University of Helsinki. 98-108.
- Rauhala, L. (1986) *Ihmiskäsitys ihmistyössä* ("The Conception of Human Being in Helping People"). Kolmas painos. Gaudeamus: Helsinki.
- Rauhala, L. (1986a) *Meditaatio*. Otava: Keuruu.
- Rauhala, L. (1988) *Holistinen ihmiskäsitys*. Summary: The Holistic Conception of Man, *Journal of Social Medicine*. 190-201.
- Rauhala, L. (1989) Holistinen ihmiskäsitys ("The Holistic Concept of Man"). *Psykologia*, Vol. 24, 38-39.
- Rauhala, L. (1989a) *Ihmisen ykseys ja moninaisuus*. Sairaanhoidajien koulutussäätiö: Hämeenlinna.
- Rauhala, L. (1989b) Hermeneuttinen näkökulma merkityksen ongelmaan. *Tiedepolitiikka*, Vol. 14, No: 3, 3-14.
- Rauhala, L. (1990) *Humanistinen psykologia* ("Humanistic Psychology"). Yliopistopaino: Helsinki.
- Rauhala, L. (1992) *Henkinen ihmisessä*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Rauhala, L. (1995) *Tajunnan itsepuolustus* ("The Self-Defense of Consciousness"). Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. (1997) Tajunnan tutkimus sen oman struktuurin ehdoilla ("Studying Mind on Its own Conditions"). *Niin&näin – Filosofinen aikakauslehti*, Vol. 4, No: 1, 64-68.
- Rauhala, L. (1998) *Ihmisen ainutlaatuisuus*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Rauhala, L. (2005) *Ihminen kulttuurissa – kulttuuri ihmisessä*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Rauhala, L. (2005a) *Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyseja ja sovelluksia*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Rauhala, L. (2007) Ihmistajunta tutkivana ja tutkittavana. *Tieteessä Tapahtuu*, Vol. 25, No: 8, 21-26.
- Rauhala, L. (2009) *Henkinen ihminen. Henkinen ihmisessä & ihmisen ainutlaatuisuus*. Gaudeamus: Helsinki.
- Rauhala, L. (2010) Psykoanalyysin tieteellisyydestä ja sen tulosten arvioinnista. *Tieteessä Tapahtuu*, Vol. 28, No: 7, 9-11.
- Rhenman, E. (1967) *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Norstedts: Stockholm.
- Rhenman, E. (1969) *Företaget och dess omvärld. Organisationsteori för långsiktisplanering*. Boniers: Lund.

- Russell, B. (1969) *Filosofian ongelmat*. Otava: Helsinki. (Alkuteos: The Problems of Philosophy. London: Williams and Norgate, 1912).
- Saario, M. (1949) Kustannusten etuoikeusjärjestyksestä. Teoksessa: *Huugo Raninen 50 vuotta*. Kauppatieteellisen yhdistyksen vuosikirja. Helsinki.
- Saarisalo, A. (1977) *Elämäni mosaiikkia. Rymättylän räätälin poika kotona ja kaukana*. WSOY: Porvoo.
- Sesemann, V. (1927) *Über gegenständliches und ungegenständliches Wissen*. Kaunasin yliopisto.
- Sirenus, S. (1953) *Ihmisiä, joilta sain. Muistelmia elämästäni vuosisadanvaihteen molemmiin puolin*. Tammi: Helsinki.
- Sperry, R. (1974) Messages from the Laboratory. *Engineering and Science*. January 1974.
- Suojanen, W.W. (1966) *The Dynamics of Management*. Holt, Rinehart and Winston: New York.
- Suojanen, W.W. – Keiller, J.B. (1983) General Management: A Triune Brain Approach. *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 32, No: 1, 3-18.
- Suojanen, W. – Pihlanto (1987) Modulaarinen aivoteoria ja oikukas käyttäytyminen organisaatiossa. Summary: The Modular Brain and Capricious Behavior in Organizations. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A - 4:1987.
- Suojanen, W.W. – Suojanen W.W. (1980) Management Theory, Managerial Work, and Graduate Education for Management. *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 29, No: 3, 155-173.
- Suomi, J. (1986-2000) *Urho Kekkonen 1936-1981*. Otava: Helsinki.
- Suomi, J. (2001-2004) *Urho Kekkonen päiväkirjat 1-4*. Otava: Helsinki.
- Taggart, W. – Robey, D. (1981) Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management. *Academy of Management Review*, Vol. 6, No: 2, 187-195.
- Taleb, N. N. (2007) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House: New York; suomennos: Musta joutsen. Terra Cognita: Helsinki.
- Tamminen R. (1992) The Development Inquiry Approach. *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 41, No: 1, 242-61.
- Tawaststjerna, E. (2003) Sibelius, toim. E.T. Tawaststjerna. Otava: Helsinki.
- Thompson, J.D. – Tuden, A. (1959) Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision. Teoksessa: *Comparative Studies in Administration*, toim. J.D. Thompson – P.B. Hammond – R.W. Hawkes, B.H. Junker – A. Tuden. University of Pittsburgh Press: Pittsburg. 195-216.

- Thurston Hurst, K. (1989) *Paul Brunton: A Personal View*. Published for the Paul Brunton Philosophic Foundation by Larson Publications: U.S.A.
- Torbert, W.R. (1983) Cultivating Timely Executive Action. Teoksessa: *The Executive Mind*, toim. S. Shrivastava and Associates. Jossey-Bass: San Fransisco.
- Turpeinen-Saari, P. (2006) *Suuri yksinäinen. Urho Kekkonen ja tunteet*. Gummerus: Jyväskylä .
- Wallace, B.A. (2000) *The Taboo of Subjectivity. Toward a New Science of Consciousness*. Oxford University Press: Oxford, N.Y.
- Waltari, M. (1948) *Lähdin Istanbuliin. Tarua ja totta Euroopasta 1947*. WSOY: Porvoo.
- Valtonen, L. – Valtonen, O. (1996) *Yhdeksänkulmainen peili. Paranna itsetuntemustasi enneagrammin avulla*. Kirjapaja: Jyväskylä.
- Vanharanta, H. – Pihlanto, P. – Chang, A-M. (1997) Decision Support for Strategic Management in a Hyperknowledge Environment and the Holistic Concept of Man. Teoksessa: *Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences*, Volume V, Advanced Technology Track, toim. Ralph H. Sprague Jr. IEEE Computer Society Press: Los Alamitos, California. 307-316.
- Vanharanta, H. – Pihlanto, P. – Chang, A-M. (2001) A New Theoretical Approach to Internet Applications Using the Holistic Concept of Man and the Theater Metaphor for Conscious Experience. A Paper Prepared for HCI International 2001, 9th International Conference on Human-Computer Interaction. August 5.-10.2001 New Orleans, USA.
- Wagner, J. (1996) *The Enneagram Spectrum of Personality Styles*. Metamorphous Press: Portland. OR.
- Varto, J. (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä: Tampere.
- Weick, K.E. (1983) Stress in Accounting Systems. *The Accounting Review*, Vol. 58, No: 2, 350-369.
- Wikipedia (2006) *Actor-Network Theory*. http://en.wikipedia.org/wiki/Actor-network_theory. Wikimedia Foundation, Inc. This page was last modified 14:24, 5 February 2006.
- Viljanen, L. (1936) *Taisteleva humanismi. Kulttuurikriittillisiä ääriviivoja Goethesta nykypäivään*. Karisto: Hämeenlinna.
- Virtanen, U. (1959) *Hyvä kauppiastapa ja kirjanpidon periaatteet*. Söderström Osakeyhtiö: Porvoo.
- von Wright, G.H. (1963) *Norm and Action. A logical enquiry*. Routledge: London.

Voutilainen, E. (1997) *Persoonallista kasvua. Enneagrammi elämänvalintojen karttana*. Enneagrammi Suomi Oy/EV-kehitysyhtiöt: Espoo.

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUSARJASSA C OVAT
VUODESTA 2010 LÄHTIEN ILMESTYNEET SEURAAVAT JULKAISUT**

- C-1:2010 Marjatta Jokinen – Olavi Suominen
Turun kauppakorkeakoulun Kirjasto 1950-2005 – Historiaa ja
muistelmia
- C-1:2011 Niina Nummela (ed.)
Keeping up the legacy – interactive teaching in marketing and
international business. Cases in honour of lecturer Martti Salo
- C-2:2011 Pekka Pihlanto
Tiedettä ja ihmisiä. Humanistisen laskentatoimen jäljillä

Kaikkia edellä mainittuja sekä muita Turun kauppakorkeakoulun
julkaisusarjoissa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku
Puh. (02) 333 9422
E-mail: ky-dealing@tse.fi

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku, Finland
Phone +358-2-333 9422
E-mail: ky-dealing@tse.fi

