

## VALTA, SOPIMINEN JA MORAALISUUS SOSIAALISESSA TOIMINNASSA

*Turo Virtanen: VALTA, SOPIMINEN JA MORAALISUUS SOSIAALISESSA TOIMINNASSA. Sosiaalisen järjestyksen muodostaminen ja tietäminen sekä sosiaalinen yhteismitattomuus. Esimerkkinä tulosjohtaminen. Valtionhallinnon kehittämisskeskus. Yliopistopaino. Helsinki 1994. 311s.*

### MORAALI, SOPIMUS JA VALTA TULOSJOHTAMISEN LOGIIKASSA

#### Sosiaalisen toiminnan kolme paruspaikkaa

Ihmisten yhteistoiminta edellyttää osallistujien yhteistä tietoa toiminnan tavoitteista ja keinoista, silloinkin kun nämä tavoitteet ja keinot ovat eri osallistujien kohdalla erilaiset. Yksilöiden keskinäisten sosiaalisten suhderakenteiden olemassaolo ei edellytä »yhteiseen hiileen puhaltamista» mutta se edellyttää sitä, että kaikki toimijat tietävät toisten puhaltavan jollakin tavalla ja johonkin hiileen.

Turo Virtasen väitöskirjatutkimuksen Valta, sopiminen ja moraalisuus sosiaalisessa toiminnassa ydinlähtökohtana on sosiaalisen todellisuuden tulkitseminen ihmisten välisiksi moraaliseksi suhteiksi, sopimus- ja valtasuhteiksi, joista ihmiset ovat tietoisia. Sosiaalinen järjestys edellyttää sosiaalisten suhteiden tietämistä.

Tekijä ottaa tulkintansa kantavaksi esimerkiksi sosiaalisesta toiminnasta tulosjohtamisen. Tämä tavoitejohtamisen yksi muoto, joka on viimeisen kymmenen vuoden aikana viety lähes jokaisen suomalaisen julkishallinnon organisaatioon (monien yksityisten organisaatioiden ohella) tulkitaan tiedostetuksi moraaliseksi ja sopimukselliseksi suhteeksi johtajan ja johdettavan välillä. Se mielletään myös valtasuhteeksi, josta ollaan tietoisia.

Virtasen hanke on kunnianhimoinen. Hän pyrkii ensinnäkin luomaan ja perustelemaan filosofis-sosiologisen teorian sosiaalisen todellisuuden ydinluonteesta. Toiseksi tutkija pyrkii uudelleen suuntaamaan koko

organisaatiokulttuurien tutkimusta, joka tekijän mukaan on lähes totaalisesti laiminlyönyt organisaatiokulttuurin organisatorisuuden. Kolmanneksi Virtanen hakee käsitteelliselle mallilleen käyttökelpoisuutta tulosjohtamisen eri ulottuvuuksien jäsentäjänä.

On hyvä, että väitöskirjatutkija on asettanut rimansa sekä teoreettisesti että käytännöllisesti haasteellisen korkealle. Haasteellinen ja työtä vaativa on myös esityksen lukijan osa. Esitys rakentuu siten, että ensimmäisessä käsittelyjaksossa tarkastellaan sekä valtaa yleensä että valtatyyppejä tulosjohtamisessa. Toisessa analyysijaksossa ovat erittelyn kohteena sopiminen sosiaalisenä toimintana ja sopimistyypit tulosjohtamisessa. Kolmannessa osassa analysoidaan moraalisuutta sosiaalisenä toimintana niin yleensä kuin tulosjohtamisen elementtinä. Finaalissa Virtanen tarkastelee tulosjohtamista sosiaalisen järjestyksen muotona.

#### Vallan kasvot ja johtaminen

Valtaa analysoidessaan Virtanen olettaa, että valtasuhde syntyy vain silloin kun vallankäyttäjä (vallan subjekti) ja vallankäytön kohde (vallan objekti) voidaan yksilöidä ja määritellä ja kun valtasuhteen olemassaolo on vallankäyttäjän ja vallankohteen ainakin periaatteessa tiedettävissä oleva asia.

Valtatyyppejä on esityksessä eroteltu esiin neljä kappaletta, joista jokainen on samalla viestintätyyppi. Ilmivallasta on kyse silloin, kun on puhe vallan subjektin kannalta aiottua valtasuhteesta, joka on vallan objektille tiedostettu. Manipulaatiovallasta on kyse silloin, kun vallan subjekti on tietoinen valtasuhteesta; mutta vallan objekti ei ole tietoinen siitä, että hän on vallankäytön kohteena. Simulaatiovalta on esillä silloin, kun vallan objekti on tietoinen valtasuhteesta; mutta vallan subjekti ei tiedosta koko valtasuhteen olemassaoloa. Piilovalta on sellainen tilanne, jossa valtasuhteen molemmat osapuolet ovat valtasuhteessa vaikkakin he ovat tietämättömiä tästä keskinäisestä – periaatteessa tiedostettavasta valtasuhteesta.

Virtasen tulkinnaissa ilmivalta on valtaa, joka tulosjohtamisen käytännössä on pakko pyrkiä minimoimaan. Tulosjohtamisen ideaan kuuluu alaisen vapaaehtoinen osallistuminen. Kuitenkin tulosjohtaminen

on ainakin suuressa organisaatiossa mahdollinen vain jos organisaation valtarakenne on muodollisesti, julkisuuduilla säännöillä, vahvistettu. Ilmivalta on tulosjohtamisessa välttämätön tekijä. Tulosjohtamisessa manipulaatiovalta on keskeistä, koska työprosessin valvonnan vähäisyys edellyttää esimiehen luottavan alaisen harkintakykyyn. Pitkävaikutteinen tulos saadaan aikaan iskostamalla alaiseen halutut visiot ja tuloksen tärkeyttä koskevat käsitejärjestelmät. Tulosjohtamisessa ilmenevä simulaatiovalta näyttäytyy siten, että alainen orientoituu oletamiensa tavoitteiden suuntaisesti joko aidon myötämielisesti tai laskelmoidusti. Piilovalta tulosjohtamisessa merkitsee sitä, että esimies ja alainen »kantavat» automaattisesti tulosjohtamisjärjestelmään sisältyviä valtarakenteita omissa teoissaan.

#### Sovitut tulokset

Sopimisen Virtanen määrittää kahden sopijapuolen vapaaehtoiseksi ja tahdonvaltaiseksi toiminnaksi. Sopiminen ei nojaa viestintätyyppihin kuten valtasuhde. Sopimisessa on aina kyse ilmiaviestinnästä. Virtanen erottaa kuitenkin neljä sopimistyyppiä. Vapaa sopiminen merkitsee sopimisen ihannetyyppiä; se on molemmille sopijapuolille vapaaehtoisista. Kiristämisesä on kyse epäsymmetrisestä tilanteesta, jossa toisella sopijapuolella ei ole mahdollisuutta kieltäytyä toisen osapuolen tarjoamasta sopimuksesta. Anominen sopiminen on kyseessä silloin, kun sopimusta ehdottava ei voi kieltäytyä sopimuksesta vaikka ehdotuksen vastaanottaja voi. Neljäs sopimistyyppi on pakkosopiminen. Se ilmenee pakkosopuna: osapuolten on pakko tehdä sopimus, jonka sisältöön he toki voivat vaikuttaa.

Kirjoittaja erittelee tämän jälkeen sitä, miten nämä sopimustyyppit ilmenevät tulosjohtamisessa. Vapaa sopiminen tulosjohtamisessa edellyttää esimiehen ja alaisen tietoa toistensa preferenssirakenteista. Tämä tietoyhteys ei ole avointa, vaan kumpikin osapuoli voi kilpailla omia preferenssirakenteita koskevilla harhautuksilla tinkimisen ja juonittelutilanteissa. Kiristäminen tarkoittaa tulosjohtamisessa sitä, että joko esimiehen tai alaisen ei ole pakko päätyä toistensa kanssa keskinäiseen sopimukseen silloin kun toisen on siihen pakko. Anominen sopimi-

nen työelämässä merkitsee joko esimiehen tai alaisen kannalta kirjaimellista anomista. Ensinmainittu tilanne vallitsee esimerkiksi työvoimapulan oloissa ja toiseksi mainittu suurtyöttömyyden oloissa. Käytännössä vaihtoehdoton osapuoli pyrkii toki piilottamaan oman vaihtoehdotomuutensa. Tulosjohtamisjärjestelmä on pakkosopimusjärjestelmä silloin, kun organisaatiotasolla on vahvistettu normi, jonka mukaan tulostavoitteet ja niiden määrittäminen eivät perustu yksipuoliseen määrittelyyn vaan esimiehen ja alaisen on tehtävä niistä pakosta sopimus.

### Tulosjohtamisen moraalii

Lähtökohtanaan Virtanen määrittää moraalisuuden pyyteettömyyteen perustuvaksi suhteeksi, jossa toinen osapuoli auttaa toista yksipuolisesti ilman vastiketta. Virtasen mukaan moraalinen suhde ei edellytä molempien suhteen osapuolten tietoisuutta riittää kun toinen osapuoli on tietoinen suhteen moraalisuudesta. Moraalisuus perustuu uhrautumiseen. Uhrautumisen erilaisuuteen perustuu kirjoittajan jako moraalisuuden neljästä eri tyypistä. Solidaarisuus on moraalinen suhde, johon sisältyy uhrautumisen molemminpuolisuus. Altruistisuus edellyttää toisen osapuolen uhrautumista toisen hyväksi. Egoistisuus tarkoittaa sellaista moraalista suhdetta,

johon sisältyy yksipuolinen uhrautuminen moraalisen toiminnan objektin puolelta. Neljäs moraalisten suhteiden tyyppi on sellainen, jossa kumpikaan suhteen osapuoli ei uhraudu mutta suhde on silti moraalinen eli arvokas. Tähän ylevään moraaliseen suhteeseen voidaan liittää sellaisia ominaisuuksia kuin molemminpuolinen rehellisyys, ystävällisyys, kohteliaisuus ja hienovaraisuus.

Tulosjohtamisessa solidaarisuus merkitsee esimiehen ja alaisen uhrautumisen molemminpuolisuutta. Esimies ja alainen uhrautuvat vastavuoroisesti toistensa hyväksi, silloin kun toisen tilanne sitä vaatii. Altruistinen esimies tai alainen uhrautuu yksipuolisesti toisen hyväksi. Egoistisessa suhteessa osapuolet ajavat omaa etuaan, mutta kyse ei ole vaihdantasuhteesta vaan kilpailusta. Kumpikin yrittää saada toisen uhrautumaan toisen puolesta pelisääntöjen edellyttämällä tavalla.

Tällaiset pelisäännöt liittyvät tulosjohtamisjärjestelmässä esimerkiksi sellaiseen palkkaussopimukseen, jossa toisen voitto on toisen tappio. Kun sen paremmin esimies kuin alainenkaan eivät uhraudu vaan saavat toisiltaan jotakin moraalisesti arvokasta, perustuu heidän suhteensa ylevyyteen. Tulosjohtamisessa esillä olleet »ylevät arvot», kuten tunnustuksen antaminen, arvonanto, ystävällisyys, avoi-

muus ja vilpiton suhtautuminen voivat esimerkiksi toimia ylevään moraalisuuteen perustuvan tulosjohtamisen tukipuuna.

### Tutkimuksen tuloksellisuus

Virtasen luoma käsitteellinen malli sosiaalisen järjestyksen mahdollistavista peruspaikeista (vallasta, sopimuksesta ja moraalista) ja mallin soveltaminen tulosjohtamisen logiikkaan on kyseisen tutkimuksen tulos. Teoreettisesti se on tulosta tuottava, jos se antaa runsaita käsitteellisiä eväitä tuleville hallintotieteellisille, organisaatioteoreettisille ja muille yhteiskunnallista järjestystutkiville tutkimuksille. Käytännöllisesti se on merkityksellinen edellyttäen, että käytännön ihmiset, johtajat ja johdettavat eri laisissa tulosjohdetuissa organisaatioissa, pystyvät sen avulla ymmärtämään arkisia työelämän päätöksiä ja päätösten perusteluja. Tämän tuloksen saavuttaminen edellyttää sitä, että he innostuvat Virtasen tutkimuksesta ja jaksavat tutkia kirjan luku luvulta sen kokonaislogiikkaa etsien.

Voisiko esimerkiksi joku valtionhallinnon organisaatio kokeilla sen työpaikkalukua ja arvioida sen jälkehen oman yhteisönsä tulosjohtamisen realismia tai sen puutetta!

*Ilkka Pirttilä  
Jaakko Nuotio*